Psihologie practică

Coordonarea colecției:
Vasile Dem. Zamfirescu

Andrew Leigh

Charisma

Cum să faci o impresie puternică şi durabilă

Traducere din engleză de

Dana Mareş

3
TREI

Editori:
SILVIU DRAGOMIR
VASILE DEM. ZAMFIRESCU

Director editorial:
MAGDALENA MĂRCULESCU

Coperta colecției:
FABER STUDIO (S. Olteanu, D. Dumbrăvician)

Redactor:
VICTOR POPESCU

Director de producție:
CRISTIAN CLAUDIU COBAN

Dtp:
EUGENIA URSU

Corectură:
ELENA BIȚU,
RODICA PETCU

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
LEIGH, ANDREW
Charisma : **cum să faci o impresie puternică și durabilă** / Andrew Leigh ; trad.: Dana Mareș. - București : Editura Trei, 2010
ISBN 978-973-707-407-2

I. Mareș, Dana (trad.)
159.923.2

Titlul original: THE CHARISMA EFFECT: HOW TO MAKE A POWERFUL AND LASTING IMPRESSION, prima ediție

Autor: ANDREW LEIGH

Copyright © Pearson Education Limited 2008
Această traducere a fost publicată prin acord cu Pearson Education.

Copyright © Editura Trei, 2010,
pentru prezenta ediție

C.P. 27-0490, București
Tel./Fax: +4 021 300 60 90
e-mail: comenzi@edituratrei.ro
www.edituratrei.ro

ISBN 978-973-707-407-2

Cuprins

Mulțumirile autorului.....7
Introducere:
clarificarea termenului de charismă.....9

Partea 1
***S**copul — Descoperă și clarifică-ți scopul real*

1 Scopul.....31

Partea 2
***F**ii tu însuți — Cele șapte comportamente ale Efectului Charismatic*

2 Fluența.....63
3 Încrederea în sine.....86
4 Prezența.....99
5 Autenticitatea.....117
6 Curajul.....134
7 Pasiunea.....158
8 Ținuta.....173

Partea 3

Atracția — Creează farmecul acela special

9 Atracția: Nevoia de A – I – R 195
10 Atracția: Atenția 201
11 Atracția: Interdependența 219
12 Atracția: Relaționarea 235

Partea 4

Să punem lucrurile împreună

13 Folosirea S – F – A în viața reală 255

Mulțumirile autorului

Volumul *Charisma* reflectă contribuțiile a diverse persoane care au avut bunăvoința de a citi versiuni provizorii ale cărții și de a comenta sau ajuta în vreun fel. Le sunt recunoscător în mod special:

- lui Henry Stewart de la Happy Ltd care a ajutat la punerea în practică a proiectului acestei cărți;
- următoarelor persoane de la Maynard Leigh Associates: colegului meu, directorul Michael Maynard, pentru obișnuitele lui observații complete și atente; lui Bridget Brice, coordonatorul Cursului despre impactul personal; lui Adrian Jones, Ann Walsh, Barbara Thorn, Bill Britten, Caroline Kennedy, Deena Gornick, John Spencer, Josie Maskell, Rosanna Mason, Steve Bolton și Siobhan Stamp;
- și următoarelor persoane din afara serviciului Maynard Leigh: Roger Taylor de la T-Mobile, Ian Cutler de la Skandia, Susan Coulson de la Barclaycard, Simon Adams și Aiden Leigh.

Le mulțumesc, de asemenea, lui Darion și Aiden Leigh pentru ajutorul lor tehnic în realizarea web-site-ului charisma-effect.com.

Samantha Jackson de la editura Pearson Education a îngrijit această carte de la inițierea ei până la publicare și a fost mereu de ajutor pe parcursul acestui proces.

În final, îi datorez mulțumiri speciale lui Gillian Leigh care, în ciuda programului încărcat, și-a depășit cu mult datoria prin furnizarea multor îmbunătățiri și sugestii inteligente.

Cartea *Charisma* îi este dedicată lui Gilly.

Introducere: clarificarea termenului de charismă

„În momentul în care ai pășit în local, mi-am dat seama că ești un bărbat aparte. Cu adevărat un mare risipitor.“ Aceste versuri, interpretate din toți plămânii de către faimoasa divă Shirley Bassey, reprezintă un memento muzical al faptului că oamenii ne judecă dintr-o clipire. Aceasta se datorează direct charismei sau lipsei acesteia.

charisma și „binele“ nu coincid întotdeauna

Cea mai pură formă de charismă se ivește odată cu personaje magnifice cum ar fi Ghandi, fostul președinte Bill Clinton, Nelson Mandela, Madonna, Oprah Winfrey, Mohammed Ali, Churchill, Maica Teresa și arhiepiscopul Desmond Tutu.

Nu putem nici să ignorăm complet versiunea negativă. Hitler, Stalin, Idi Amin, Mao și Mugabe au folosit-o cu toții, cu rezultate distructive. Charisma și noțiunea de „bine“ nu coincid întotdeauna.

Suntem atât de obișnuiți cu termenul de charismă, încât rar ne mai întrebăm de ce mare parte dintre noi reacționează atât de puternic la charismă. Neînțelegerea ADN-ului nostru charismatic sau percepția inconștientă a acestuia ne poate limita potențialul de a-l utiliza în mod pozitiv.

Opinia convențională referitoare la charismă presupune că numai câțiva oameni de excepție o posedă. Aceasta pare să implice proprietăți misterioase, aproape magice, asumându-se că te naști sau nu cu ele. Totuși, după cum vom vedea, aceste calități nu sunt complet înnăscute și se bazează pe crearea unei relații între tine și ceilalți oameni.

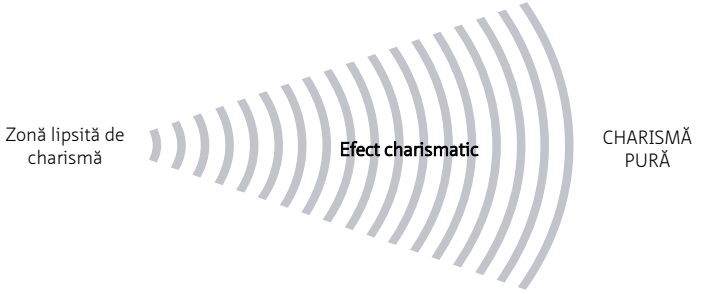
Posedarea unei charisme puternice ne duce adesea cu mintea la o figură istorică, o celebritate, un lider puternic sau o persoană faimoasă. Nu este niciodată în întregime clar care este cauza și care efectul.

În multe privințe, ne simțim confortabil când considerăm charisma ca fiind ceva imposibil de atins, rezervat cu siguranță acelor ființe umane excepționale pe care suntem destinați să le admirăm, invidiem sau de care poate să ne temem. Să însemne existența acestei charisme excepționale că noi, restul, nu putem avea un impact semnificativ și memorabil asupra celor cu care ne întâlnim? Cu siguranță că nu.

Această idee comodă conform căreia charisma este ceva imposibil de atins ne permite să ne excludem pe noi înșine din orice tentativă serioasă de a ne însuși potențialul pentru realizarea unui impact puternic și durabil. Faptul că am putea fi cu adevărat puternici, capabili să-i influențăm sau să-i afectăm în mod semnificativ pe ceilalți poate părea imposibil, înfricoșător sau ambele.

Un alt aspect ce domină felul în care privim charisma este acela că ea implică în mod obișnuit un număr foarte mare de persoane: celebrități din lumea divertismentului, mari lideri religioși și spirituali, politicieni de marcă, genii militare și toate exemplele de charismă excepțională care au afectat arii largi ale umanității.

În ciuda extraordinarului impact pe care îl exercită, exponenții supremi ai charismei rămân totuși ființe umane. Oricât de impresionante și enigmatice par, efectele acestora nu sunt magice, supranaturale și nici imposibil de obținut. Într-o oarecare măsură, fiecare dintre noi poate produce o versiune atenuată, numită „efect charismatic".



Acest efect poate fi învățat în întregime. Este vorba despre cum îți poți folosi abilitatea naturală de a face o impresie puternică, chiar dacă aceasta zace inactivă în mod curent sau este prea puțin exploatată. Impactul tău personal *este* „Efectul" tău „Charismatic", iar cei doi termeni vor fi folosiți în mod alternativ pe parcursul acestei cărți.

Atunci când afirm că îți poți îmbunătăți impactul nu sunt complet singur. Și alții vorbesc despre succesul obținut în ceea ce privește dezvoltarea acestei capacități, deși este posibil ca ei să pună un accent ușor diferit pe

felul în care se poate face asta. De exemplu, una dintre variante susține că această charismă apare prin folosirea energiei și prin faptul de a fi în întregime prezent. Acestea constituie cu siguranță ingrediente importante, însă este vorba de mai mult aici și în mod sigur e nevoie de o prezentare mai largă a noilor ingrediente.

Pe scenă și în afara acesteia

Când cortina se ridică pe scena teatrului, începem să emitem judecăți despre diferitele personaje, încercând să înțelegem despre ce este vorba. Viața reală este mai puțin simplă, nu există acea cortină care se ridică. În schimb, ne regăsim pe noi înșine interpretând roluri, fără a ști întotdeauna când ne aflăm pe scenă și când în afara ei.

Există o anecdotă faimoasă despre Marilyn Monroe, care a mers la cumpărături cu o prietenă ce a fost uimită de faptul că nimeni nu părea să o recunoască pe vedetă. Monroe i-a explicat că aceasta se întâmpla din cauză că, în acel moment, ea se afla în afara scenei și, pentru a demonstra asta, „a întors comutatorul" pe poziția „de vedetă". În câteva minute, a fost asaltată de admiratori solicitând autografe.

Când vă căutați o slujbă, ați putea crede că sunteți în afara scenei pentru că interviul nu a început încă. Și totuși cortina se ridică deja înainte să apăsați pe sonerie sau să intrați pe ușă și este deja ridicată atunci când vorbiți cu secretara, în timp ce ședeți așteptând, când vă salutați strângând mâinile sau poate atunci când așteptați citind pe un scaun înainte de începerea interviului.

Președintele companiei Royal Mail din Marea Britanie, Alan Leighton, își amintește un experiment condus într-o companie, care a urmărit progresele efectuate de 50 de oameni de-a lungul unei perioade de 10 ani. Relativ tineri, aceștia avansaseră de la poziții de stagiari la poziții puțin sub nivelul consiliului. „Cel mai important factor pe care l-am aflat pentru a stabili un numitor comun a fost prima impresie a managerului senior aflat în încăpere atunci când au fost recrutați — deci ceva ce ține de instinct. Și aceasta a devenit parte a criteriilor de selecție — prima impresie."

În mod similar, când lucrezi într-un birou liniștit în care fiecare, inclusiv tu, păreți absorbiți de lucru, ți-ai putea imagina că nimeni nu te prea observă și că ești în afara scenei. În realitate, fără a realiza complet, ceilalți sunt conștienți de prezența și de comportamentul tău. Îți place sau nu, ești pe scenă.

îți place sau nu, ești pe scenă

În consecință, impactul pe care îl ai asupra celorlalți contează. Ceea ce gândesc aceștia despre tine poate aduce o mare diferență în viața ta, afectându-ți relațiile, de la serviciu sau de acasă, de la o întâlnire a comitetului local, de la o ședință școlară cu părinții, dar și atunci când adresezi o reclamație conducerii unui magazin și așa mai departe.

Impactul tău este chiar prețul pe care-l ai, care depinde aproape în întregime de cât de eficient devii în a stăpâni Efectul Charismatic.

Majoritatea oamenilor doresc să transmită o primă impresie favorabilă, pe care ceilalți să o aprecieze și să și-o amintească. Mai mult, cei mai mulți dintre noi ar fi încântați să creeze o atmosferă de încredere și să lase o

impresie bună și de durată. Ei bine, acest lucru este întru totul posibil.

Poți alege să rafinezi felul în care vii în contact cu ceilalți și să o faci cu naturalețe, fără a părea fals sau mânat de dorința de a manipula. Am să-ți împărtășesc unele dintre metodele pe care le folosim în activitatea noastră de educare și instruire a oamenilor pentru a obține aceste rezultate. Mai simplu spus, vom începe să explorăm Efectul tău Charismatic unic.

Acest efect este secretul prin care putem avea succes în relația cu ceilalți oameni, le putem câștiga acordul, încrederea, angajamentul sau admirația. Cei ce îl manifestă cu putere au tendința de a stabili afinități și de a se simți confortabil atunci când interacționează cu ceilalți. Ei posedă, de asemenea, abilitatea de a influența: spunem despre ei că au șarm și magnetism pentru a crea legături fizice, emoționale, intelectuale și poate chiar spirituale.

Efectul charismatic...

…este abilitatea de a utiliza toate calitățile proprii pentru a realiza un impact puternic, memorabil asupra celorlalți oameni, influențându-i în plan emoțional, fizic și intelectual, inclusiv gândurile, atitudinile și comportamentul.

Într-un sens mai tradițional, charisma pură este definită de obicei ca fiind o abilitate neobișnuită de a influența oamenii și de a genera devotament.

Pe parcursul acestei cărți îți voi face cunoscute toate ingredientele care te ajută să-ți creezi propriul Efect Charismatic, diferit de versiunea extremă a charismei

pure. Desigur, nu toată lumea va fi de acord cu aceste ingrediente, de vreme ce chiar și în zilele noastre această zonă este prea puțin cercetată. Pot doar să spun că multe persoane au apreciat folosul acestor ingrediente oferite prin intermediul atelierelor noastre de lucru despre Impactul personal și în ședințele individuale pe care le-am derulat timp de mulți ani pentru multe corporații importante.

Prin tradiție, oamenii așteaptă ca liderii lor politici și conducătorii marilor corporații să fie personaje magnifice. La una dintre întâlnirile anuale ale acționarilor, la care participa liderul de succes Stuart Rose, care urma să devină conducătorul companiei Marks & Spencer, un investitor l-a întrebat direct pe președintele de atunci: „De ce nu sunteți charismatic cum este Stuart Rose?"

Studii recente dezvăluie o diferență semnificativă între a poseda și a folosi charisma pură în scopul de a zăpăci și seduce oamenii și utilizarea mai puțin pretențiosului Efect Charismatic pentru a obține diverse rezultate. După cum explică unul dintre cei mai respectați cercetători în domeniu, „liderii mai puțin charismatici produc adesea rezultate mai bune pe termen lung decât liderii mai charismatici"[1]. Studiul important al lui Collins despre liderii de succes a dezvăluit cu surprindere că liderii marilor corporații sunt „retrași, tăcuți, rezervați, chiar timizi — un amestec paradoxal de umilință personală și voință profesională. Ei sunt mai mult ca Lincoln și Socrate decât ca Patton sau Cezar".

„Nu trebuie să fii neapărat charismatic, confirmă regretata Dame Anita Roddick, fondatoarea companiei

---

1 J. Collins (2001), *Good to Great*, Random House.

The Body Shop, trebuie doar să crezi în ceea ce faci cu atâta putere încât acesta să devină realitate." Ca să o spunem puțin diferit, în maniera frustă a showbizului, versiunea extremă a charismei pure poate fi o meserie în sine, motiv pentru care ne concentrăm aici mai degrabă asupra Efectului Charismatic, care este mult mai ușor de obținut.

În timp ce tu ai fi fericit să-ți îmbunătățești Efectul Charismatic, unii dintre cei din jurul tău ar putea prefera să rămâi același. Este cam ca atunci când slăbești: deși ar fi ceva cu totul benefic, alții te-ar putea prefera de fapt dolofan și bonom. Așa că, dacă vine vorba despre o schimbare cu adevărat, fii pregătit să ai parte de rezistență, dacă nu în tine însuți, atunci posibil din partea altora.

Prima parte a acestei cărți explorează scopurile tale, impactul acestora asupra felului în care intri în contact cu oamenii și impresia pe care o faci asupra lor. Cea de-a doua parte arată cum, printr-un comportament natural, poți fi cu adevărat tu însuți în timp ce influențezi felul în care te percep ceilalți. Cea de-a treia parte explorează în mod amănunțit dificila zonă a complexei interacțiuni emoționale și psihice, a atracției reciproce manifestate în relațiile pe care le creezi cu alte persoane.

Partea finală le aduce pe toate împreună pentru a-ți arăta cum poți folosi anumite părți ale acestei abordări pentru a-ți modifica și îmbunătăți Efectul Charismatic în scopul creării unei impresii puternice și durabile.

această carte își propune să te ajute să-ți dezvolți în continuare această capacitate înnăscută

De câte ori ai un impact asupra altei ființe umane, vei folosi propria versiune a Efectului Charismatic. El

funcționează pentru tine de fiecare dată când reușești să influențezi un grup, o echipă, un superior, un coleg sau pe oricine întâlnești. Această carte își propune să te ajute să-ți dezvolți în continuare această capacitate înnăscută. Pe parcursul ei vei găsi o serie de soluții practice care te vor ajuta la sporirea conștiinței de sine și-ți vor oferi activități practice legate de variatele aspecte ale utilizării Efectului Charismatic.

Ai putea decide să citești cartea de la început până la sfârșit și acesta este un lucru bun. La fel ai putea prefera să te limitezi într-o zonă pe care știi deja că ai nevoie să o dezvolți. În afară de dorința de a încerca noi căi de comportament, ceea ce contează cel mai mult este disponibilitatea ta de a accepta faptul că poți într-adevăr să-ți dezvolți Efectul Charismatic cu ajutorul unora dintre variatele forme de consiliere disponibile.

Factorul uman

Chiar și cel mai convins pustnic, cel mai devotat fan al tehnologiei, ciudatul care stă doar la calculator, specialistul infatuat sau managerul preocupat trebuie, într-o oarecare măsură, să aibă de-a face cu alte ființe umane. Interacțiunile dintre noi și alte persoane formează în general o parte normală a vieții de fiecare zi, fie că au loc în ședințe, când saluți un șef pe coridor, în convorbirea cu un client, cu ocazia unui interviu pentru o slujbă, atunci când dai un telefon sau faci parte dintr-o echipă. Și ceea ce gândesc toți acești oameni despre noi contează, pentru că opiniile și reacțiile lor afectează modul în care vor reacționa la cerințele noastre.

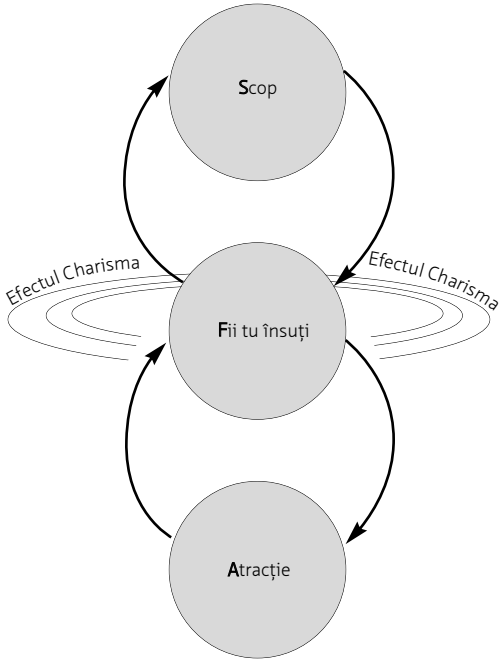
Intră așa cum trebuie în contact cu alte persoane și acestea te vor asculta, vor reține ceea ce spui, îți vor cere opinia, îți vor răspunde la cereri și așa mai departe. Când obții un impact puternic, nu ești numai prezent, ci transmiți o prezență pozitivă. Procesul implică aceste trei elemente-cheie:

Pentru că uneori un element îl influențează pe celălalt și viceversa, interacțiunile pot deveni complicate. De exemplu, îți poți vizita vecinul cu o anume intenție, pe care să o modifici apoi ca răspuns la reacția pe care o întâmpini. Sau, când propui familiei o idee care provoacă o reacție de amploare, acest fapt te-ar putea determina să-ți modifici cumva ideea originară.

În orice situație interpersonală în care dorești să creezi o impresie puternică și de durată, abordarea „S–F–A" furnizează o serie de pietre de hotar ușor de amintit. Combinația acestor trei elemente va determina, în cele din urmă, forța Efectului tău Charismatic și putem sintetiza vizual întregul proces cam așa cum se observă în figura din pagina alăturată.

Imaginează-ți Efectul Charismatic sub forma unor unde pe suprafața unui lac. Unele vor fi extrem de puternice, răzbind mult în afară, în timp ce altele au efecte locale mai modeste.

Undele Efectului nostru Charismatic determină persoanele pe care le întâlnim să emită judecăți despre noi.



Acestea apar adesea atât de rapid, încât ne mai surprinde faptul că nenumărate reviste pentru publicul larg ne bombardează cu sfaturi legate de chestiuni elementare cum ar fi înfățișarea, stilul și ce culori să purtăm? Totuși, acestea se ocupă numai de aspectele cele mai evidente ale Efectului Charismatic în acțiune; mai există și cele mai puțin evidente, pe care le vom explora împreună.

Când ai fost ultima oară în cea mai bună formă și ai făcut o impresie puternică? Încearcă să completezi exercițiul legat de impact din pagina următoare și vezi dacă el dezvăluie ceva interesant despre impactul actual pe care îl exerciți asupra celorlalți.

Exercițiu pentru aprecierea impactului personal

1. Descrie pe scurt un moment în care ai simțit că ai făcut cu adevărat o impresie bună asupra unei persoane sau a unui grup de oameni.

   ---

2. Când s-a întâmplat asta?

   ---

3. Notează câteva dintre motivele pentru care totul a decurs atât de bine (de exemplu, un zâmbet susținut, repetiții, amintirea numelui fiecăruia).

   ---

4. Cum te-ai simțit în momentul respectiv (de exemplu, încrezător, relaxat, curios, disponibil, hotărât)?

Revăzând ceea ce ai scris, ce reiese de aici în legătură cu puterea ta de influențare?

Dacă îți este greu să-ți amintești când anume ai făcut o impresie cu adevărat bună, gândește-te la momentele în care ai obținut o slujbă, ai avut o poveste de dragoste, ai întâlnit oameni în vacanță, ai finalizat un proiect și așa mai departe. Probabil că îți poți aminti, de asemenea, un moment în care ai simțit că:

- „Nu prea m-au ascultat.“

- „Nu mi-am putut susține punctul de vedere cu destulă convingere."
- „Nu m-am simțit sigur pe mine în situația aceea."
- „Nu m-au văzut de fapt niciodată pe mine cel adevărat."
- „Nu prea eram pe aceeași lungime de undă."
- „Eu nu stau la taclale."
- „Nu mă simt în apele mele când vorbesc cu persoane superioare în rang/mai în vârstă/importante."
- „Îmi doresc cu adevărat să fi făcut o impresie mai puternică."

Poate fi frustrant să-i privești pe alții cum se bucură de influență, cum își comunică ideile sau își transmit opiniile și nevoile cu o aparentă ușurință. Și totuși, nu este nimic secret în a dobândi un Efect Charismatic. Pare, doar, așa pentru că mulți oameni pur și simplu nu realizează că există metode și principii care pot fi învățate și aplicate.

Din păcate, cei care posedă un Efect Charismatic puternic par a fi adesea cel mai puțin capabili să explice cum de le iese. El poate veni în mod natural, așa că ei nu pot oferi cu ușurință consiliere muritorilor de rând care vor să-și dezvolte propria versiune. De aceea, vom pleca împreună într-o călătorie, pentru a explora modelul „S-F-A" al Efectului Charismatic și a afla cum poți să exerciți o influență pozitivă într-o gamă largă de situații, mai ales informale sau cu un grup restrâns, cum ar fi întâlnirile unu-la-unu, discuțiile de serviciu, conversațiile

din păcate, cei care posedă un Efect Charismatic puternic par a fi adesea cel mai puțin capabili să explice cum de le iese

cu persoane pe care le întâlnești, ședințele de grup sau echipă, conversațiile telefonice și așa mai departe.

Pentru cei mai mulți dintre noi situațiile informale ne sunt mai familiare decât, să spunem, o prezentare publică sau susținerea unui discurs la o conferință. Deși sunt foarte puțini cei ce urcă la pupitrul unui auditoriu, suntem cu toții angajați cu regularitate în interacțiuni informale care ne obligă să fim cât mai convingători.

Regulile fixe legate de felul în care putem realiza un impact pozitiv funcționează foarte rar cu adevărat. Să ne gândim la apariția nu tocmai impunătoare a lui Bill Gates de la Microsoft, la neglijența studiată a lui Richard Branson sau la stilul de băiat obraznic al primarului Londrei, Ken Livingston. S-ar putea spune cu greu că aceștia se conformează așa-numitelor bune reguli de îngrijire a înfățișării. Și totuși, aceștia posedă indiscutabil un Efect Charismatic puternic.

A fi tu însuți este suficient

Tu ești o apariție singulară, o personalitate unică. Dacă încerci să te porți ca Madonna, dacă pretinzi că ești Mandela sau chiar îți imiți propriul șef pentru a face impresie, se va alege praful de tine. Din acest motiv abordarea S-F-A pune un accent major pe faptul că trebuie să fii tu însuți. Poți să adaptezi această abordare pentru a-ți satisface nevoile speciale în diverse situații.

Cercetările sugerează că așa-numita charismă este pe jumătate înnăscută și pe jumătate învățată. Cu siguranță, am folosit multe dintre ideile din această carte de-a lungul parcursului nostru. Atelierele de lucru asupra

impactului personal și observațiile noastre arată că, în fapt, oricine își poate debloca potențialul pentru a-și accesa Efectul Charismatic înnăscut. Companii cum ar fi Aviva, Bertelsmann, SES Astra, Banca Irlandei, BMW, Fidelity, DHL, Electronic Arts și Ernst&Young au utilizat cu toatele aceste ateliere la un moment dat.

Poți alege în mod deliberat să-ți dezvolți Efectul Charismatic, iar cerința principală este înșelător de simplă — este voința ta de a:

- experimenta

A experimenta nu înseamnă că vei deveni o persoană cu totul diferită sau că îți vei modifica personalitatea de bază. Vei fi tot tu, deși ai putea căpăta un nou sentiment de încredere în urma testării unor noi modalități de comportament.

Dezvoltarea Efectului Charismatic presupune voința de a experimenta idei noi, de a explora noi moduri de comportament, de a găsi căi de trezire a conștiinței de sine în ceea ce privește influența pe care o ai cu adevărat. Jacqueline Gold, convingătoarea directoare a lanțului de magazine Anne Summers, conchide succint: „Provoacă-te pe tine și lucruri mari se vor întâmpla".

Ai putea fi tentat să crezi că este suficient dacă începi să aplici unele dintre ideile și sugestiile găsite în această carte de îndată ce ai citit-o. Îmi amintesc de unul dintre participanții la seminariile noastre asupra Impactului personal care a fost întrebat câteva săptămâni mai târziu cum merge treaba și care a răspuns: „Păi, merge bine, dar nu am avut încă ocazia să aplic ce-am învățat".

Pentru a-ți dezvolta Efectul Charismatic trebuie să lucrezi la el neîncetat, să găsești zilnic căi de a practica și experimenta. Poți să faci asta ori de câte ori intri în contact cu alte persoane, la telefon, într-un magazin, atunci când ești cu prietenii la restaurant, când călătorești, la ședințe, în jurul automatelor pentru răcoritoare, oriunde. De îndată ce ai găsit cheia pentru a deveni influent, vei găsi nenumărate oportunități de a pune la treabă Efectul Charismatic. Pentru a-ți testa promptitudinea în a experimenta, vezi exercițiul cu oglinda înfățișat mai jos. În cazul în care călătorești și citești cartea într-un tren sau avion, îți sugerez să pui cartea deoparte până în momentul în care vei putea face acest exercițiu în liniște!

Exercițiul cu oglinda

Vei avea nevoie de:

- un ceas cu secundar sau un cronometru digital
- o oglindă de mărime medie pe care să o ții în fața ta
- un loc liniștit în care să nu fii deranjat un timp

Iată ce trebuie să faci în continuare.

1. Timp de cinci minute întregi, examinează-te în oglindă! Nu trișa, privește doar, privește și iar privește. Ce vezi?
2. În timp ce privești, păstrează-ți mintea trează. Ce vezi dincolo de trăsăturile familiare? Ce vezi în ochii care te privesc insistent? Care este expresia feței tale? Ce fel de caracter pare să aibă această persoană pe care o privești?
3. Ce ar observa în mod special altcineva la acest individ?

Ai reușit să faci exercițiul cu oglinda timp de cinci minute întregi sau ai renunțat mai devreme? Dacă ai abandonat prea repede, de ce ți s-a părut atât de lung sau de dificil? Dacă ai renunțat prea repede, ia o pauză și poate încerci din nou — chiar cinci minute întregi. De data aceasta, fii deosebit de atent la reacțiile tale pe durata activității.

Dacă ai rezistat pentru cinci minute întregi, ce ai văzut? Pe tine, desigur, dar ce altceva? Cine era persoana care te privea de acolo? Ce ai observat legat de această persoană? Ce ieșea în evidență? Era această persoană fericită sau tristă ?

Apropo, poți să vizionezi exercițiul cu oglinda pus în practică într-o variantă amuzantă, cu potențialul lui ce trezește conștiința de sine, în filmul lui Luc Besson din 2005, *Înger în Paris*.

De ce trebuie să faci acest exercițiu?

De ce să faci acest exercițiu cu o tentă aparent narcisică? La urma urmei, poate că te privești în oglindă în fiecare zi; poate chiar petreci ceva timp pentru a căpăta o înfățișare mai îngrijită sau mai atractivă. Exercițiul cu oglinda te ajută să te cunoști mai bine, să-ți sporești conștientizarea de sine, să-ți îmbunătățești abilitatea de a „vedea" și interpreta semne și informații.

Deci ce fel de persoană te-a privit insistent din oglindă? Era o persoană serioasă, o persoană care zâmbește sau se încruntă frecvent, o persoană care pare fericită, tristă, furioasă sau îngrijorată? Ce poți să spui despre această persoană doar privind-o?

Exercițiu pentru Efectul Charismatic

Probabil că ai propriile idei despre factorii care contribuie la impresia mai mult sau mai puțin pregnantă pe care o face o persoană.

1. Alege pe cineva care te impresionează cu abilitatea sa de a crea Efectul Charismatic; adică de a avea un impact personal puternic. Alege o persoană pe care o cunoști, mai degrabă decât o figură celebră distantă, cum sunt personalitățile din televiziune, din sport sau din cinema.
2. Notează toate însușirile care crezi că produc Efectul Charismatic al acesteia.

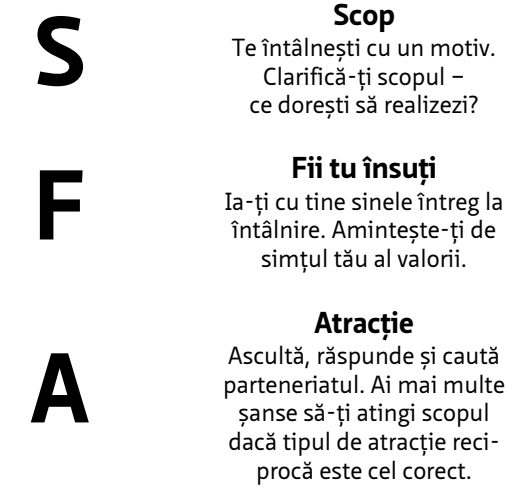
Numele persoanei: _____

Ce însușiri ale acestei persoane contribuie la Efectul său Charismatic? De ce pare ea că face o impresie pozitivă și durabilă?

De exemplu, este directă, provocatoare, fermecătoare etc. Fii cât se poate de precis.

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

3. Câte dintre atributele aparținând acestei persoane se referă la comportamentul ei actual și câte pot fi explicate prin însușiri abstracte cum ar fi atracția personală?


S
Scop
Te întâlnești cu un motiv. Clarifică-ți scopul – ce dorești să realizezi?
F
Fii tu însuți
Ia-ți cu tine sinele întreg la întâlnire. Amintește-ți de simțul tău al valorii.
A
Atracție
Ascultă, răspunde și caută parteneriatul. Ai mai multe șanse să-ți atingi scopul dacă tipul de atracție reciprocă este cel corect.

Modelul SFA al Efectului charismatic

„Nu este niciodată prea târziu să fii ceea ce ai fi putut să fii."

GEORGE ELIOT,
scriitoare

PARTEA 1

SCOPUL

Descoperă și clarifică-ți scopul real

Această primă parte a abordării noastre S-F-A menite să-ți dezvolte Efectul Charismatic explorează căile de sporire a conștientizării de sine, îți arată ce înseamnă să fii o persoană care ia decizii, și nu o victimă, îți oferă posibilitatea de a testa în realitate impactul tău personal și-ți sugerează modalități de îmbunătățire a scopului Efectului tău Charismatic.

Capitolul 1

Scopul

Consolidarea Efectului tău Charismatic începe cu îmbunătățirea nivelului tău de conștientizare de sine — ceea ce înseamnă a ști:

- cine ești și ce reprezinți;
- efectul pe care îl ai asupra celorlalți;
- efectul pe care ceilalți îl au asupra ta;
- ce se întâmplă în jurul tău.

Sporirea conștientizării de sine poate suna intimidant, însă exercițiul cu oglinda (vezi Introducerea) a fost un punct de pornire în direcția aceea, făcându-te mai atent în ceea ce privește cine ești tu și ce văd ceilalți în tine.

Ești conștient de tine însuți atunci când:

- te poți privi de la distanță în mod obiectiv și poți să testezi și să analizezi întreaga ta persoană, chiar și trăsăturile și calitățile mai puțin atrăgătoare;
- accepți evaluarea ta de către alte persoane fără a deveni defensiv și fără a te simți amenințat în esența ființei tale.

Dezvoltarea conștientizării de sine, în special ceea ce încerci să obții cu Efectul tău Charismatic, joacă un rol major în crearea unui impact personal pozitiv asupra celorlalți și de aceea este atât de important.

De exemplu, la un nivel înalt al conștientizării de sine, vei ști ce dorești să spui sau, din contră, că nu ai nimic de spus. De asemenea, îți va veni mai ușor să soliciți un feedback legat de performanța ta și să faci față criticii negative. Vei tinde să primești astfel de informații ca fiind comentarii privind ce faci mai degrabă decât cine ești.

vei ști ce dorești să spui sau, din contră, că nu ai nimic de spus

Exercițiu pentru detectarea personajului

Înăuntrul fiecăruia dintre noi există personaje variate cărora le permitem să apară la suprafață în diferite situații. Cât de conștient sunteți de acestea? Ai putea avea înăuntrul tău, de exemplu, un cartofor, un terorist, un erou de acțiune, un glumeț, un mucalit, un gânditor, un organizator, o persoană fermecătoare...

1. Care sunt unele dintre personajele tale interioare?

---

2. Când au tendința să apară aceste personaje — există ceva ce declanșează apariția lor?

---

3. Ce se întâmplă atunci când se ivesc la suprafață, cum tind ele să se comporte?

---

4. Cum crezi că îți afectează ele impactul și felul în care îi impresionezi pe ceilalți?

Sporirea conștiinței de sine afectează impactul tău asupra celorlalți pentru că începi să joci folosind punctele forte și minimalizând slăbiciunile. Vezi modul în care comportamentul tău îi afectează pe ceilalți și realizezi felul în care ei răspund. Sporirea conștiinței înseamnă, în primul rând, a fi capabil să vorbești deschis și corect despre emoțiile tale.

Există o multitudine de alte modalități de sporire a conștiinței de sine, după cum se va arăta pe parcursul acestei cărți.

Care dintre ele ești tu?

Dacă hotărârea de a-ți spori conștiința de sine te face încă să te simți destul de inconfortabil, acest lucru se poate explica prin tendința ta de a fi una dintre variantele:

- „bietul de mine";
- acuzator;
- observator.

Toate cele trei personaje sunt în esență victime, lucrurile li se întâmplă fără voia lor, iar ele se află în mod

constant într-o stare pasivă, în loc să facă alegeri și să fie proactive.

Victima de tipul „bietul de mine"

Acest tip de victimă tinde să se situeze adânc în atitudinea de autocompătimire, spunând lucruri ca acestea:

- „Nu am o personalitate puternică."
- „Dacă aș fi fost și eu mai drăguț, mai arătos/mai înalt/scund/deștept!"
- „Nu am avut niciodată o voce puternică."
- „Oi fi eu managerul, dar nimeni nu ascultă ce spun."
- „Nu sunt bun să le vorbesc altora."
- „Nu mă descurc când e vorba de a întreține un dialog cu cineva."
- „Oamenilor le trebuie mult timp ca să mă cunoască."
- „De ce nu văd ceilalți că sunt o persoană drăguță?"
- „Nu mă integrez bine în grupuri sau echipe."
- „Oamenii nu mă plac."

Victimele de tipul „bietul de mine" afirmă uneori în mod deschis că nu-și pot îmbunătăți Efectul Charismatic sau impactul personal. În schimb, când li se oferă șansa să o facă, ele duc acest proces foarte rar până la capăt.

De exemplu, sunt refractare sau chiar refuză să asculte orice apreciere critică, preferând să asculte numai laudele fără rezerve. Victimele care își plâng de milă percep sfaturile care le sugerează să se schimbe ca pe ceva fiind neliniștitor, extrem de nedrept sau ambele. Ele au,

de asemenea, obiceiul de a interpreta comentariile sau remarcile altora mai degrabă în cea mai rea decât în cea mai bună lumină posibilă.

Victima care acuză

Cei care blamează reușesc întotdeauna să găsească ceva sau pe cineva de criticat, deoarece el purta vina pentru Efectul lor charismatic slab. Ei spun lucruri ca:

- „Nimeni nu dă atenție opiniei mele."
- „Compania la care lucrez nu mă apreciază."
- „Cei mai gălăgioși se fac ascultați."
- „Nu mă înțeleg niciodată cu părinții/frații/surorile mele."
- „Școala la care am învățat era îngrozitoare."
- „Nimeni nu mi-a arătat niciodată cum să fac."
- „Nu este niciodată destul timp ca să fac o impresie potrivită."
- „De vină este accentul meu."
- „Nu am destulă experiență."

Când vine vorba de sporirea Efectului Charismatic, acuzatorii nu reușesc de obicei să vizualizeze posibilități noi sau căi de schimbare a modului în care îi impresionează pe ceilalți.

Semne care te avertizează
că Efectul tău Charismatic trebuie reanalizat

- „Nu simt că oamenii mă ascultă cu adevărat la ședințe.“
- „Mi se oferă slujbe sau proiecte care sunt sub nivelul meu de abilitate și instruire.“
- „Mă enervez, mi-e teamă sau mă simt inconfortabil când trebuie să susțin o prezentare sau o discuție.“
- „Nu mă simt confortabil să privesc oamenii în ochi atunci când vorbesc cu ei.“
- „Oamenii îmi cer adesea să repet ceea ce tocmai am spus.“
- „Oamenii se agită, mă întrerup sau se uită în altă parte când vorbesc.“
- „Mi-e greu să-mi fac acceptate ideile.“
- „În situații informale care presupun discuții informale, mi-e greu să vorbesc și mă simt jenat.“
- „Oamenii îmi spun adesea că am ales momentul sau locul nepotrivit pentru a aduce în discuție un anumit subiect.“
- „De câte ori oamenii îmi oferă sfaturi sau sugestii, ei spun de obicei «Da, dar…»“
- „Mă aflu adesea în defensivă în fața celorlalți.“
- „Mi-e greu să-i fac pe ceilalți să coopereze cu mine.“
- „Nu mă prea interesează să am o poziție foarte respectată, valoarea contează.“
- „Mi-e greu să rețin numele persoanelor, chiar la scurt timp după ce am făcut cunoștință.“
- „Nu sunt sociabil, prefer să fiu singur.“
- „La ședințe îmi place să stau într-un loc în care nu voi fi prea mult băgat în seamă.“

- „Când intru într-o încăpere, am tendința să ezit, să merg încet și să țin capul plecat.“
- „Expresiile mele faciale nu se potrivesc de obicei cu sentimentele mele.“
- „Simt că am un impact, dar nu este întotdeauna cel pe care îl doresc.“
- „Mi-e greu să iau decizii, am multe îndoieli.“

Dacă una sau mai multe dintre acestea ți se aplică, citește mai departe!

Victima-observator

Observatorul este ultimul tip de victimă care nu reușește să-și folosească Efectul Charismatic. Atunci când ni se potrivește, cu toții jucăm ocazional acest rol. De exemplu, suntem pe post de observatori atunci când rămânem hotărâți să ne situăm deasupra unui conflict, refuzând să coborâm garda, nerenunțând la mască.

A rămâne obiectiv și lipsit de emoții poate fi un gest perfect explicabil, deși observatorii devin victime tocmai din cauza faptului că, de cele mai multe ori, preferă să facă un pas în spate. Ei spun lucruri ca acestea:

- „Am să-mi țin capul plecat.“
- „Am să rămân indiferent și voi vedea cum se rezolvă lucrurile.“
- „Lasă-i pe alții să se certe.“
- „Voi rămâne tăcut.“
- „Privește și așteaptă este mottoul meu.“
- „Îmi place să fiu neutru.“

Observatorii consecvenți fac rar prima mișcare, adesea folosind tăcerea ca pe o armă. În mod deliberat sau fără să o realizeze, ei sapă o prăpastie în comunicare, în care se așteaptă să cadă ceilalți. Ei răspund, de asemenea, în mod defensiv la orice inițiativă de comunicare îndreptată către ei, făcând dificil pentru noi, restul, să știm ce gândesc sau să construim o relație cu ei.

Oamenii cu adevărat timizi se pot simți confortabil ca observatori chiar dacă ei realizează că asta le minimalizează Efectul Charismatic. Când sunt invitați să ia parte la o conversație, ei preferă să stea deoparte și să-i lase pe alții să ducă greul.

Multe persoane care se ocupă de afaceri, deși nu sunt în mod particular timide, joacă pe observatorii, considerând în mod greșit că acest lucru le va oferi putere și că vor evita orice risc personal. Așa că, spre exemplu, ei stau în ședințe într-o postură defensivă, poate cu brațele încrucișate și îi sfidează pe toți ceilalți pentru a-i face să spună ceva. Ei presupun că arată seriozitate rămânând tăcuți și distanți.

ei sapă o prăpastie în comunicare, în care se așteaptă să cadă ceilalți

A fi un observator poate fi util, însă nu și dacă devine o obișnuință. În acest fel, devii o forță negativă, anulându-ți capacitatea de a influența și devenind astfel o victimă.

Ai tendințe de a deveni observator? Dacă da, vei fi greu de înțeles ca persoană. Ceilalți ar putea să se lupte pentru a descoperi ce gândești despre ceva sau dacă ai vreo atitudine personală. Poate fără a realiza, savurezi misterul creat, jucând rolul observatorului și te bucuri de statutul de enigmă umană.

Exercițiu pentru victimă

La următoarea ședință la care participi, la serviciu sau în altă parte, fă următoarele:

1. Privește și ascultă cu un interes special ce are de spus fiecare persoană.
2. Poți identifica vreo urmă sau vreun semn că ar juca pe victima care își plânge de milă, pe acuzatorul sau pe observatorul?
3. Ce au spus sau au făcut pentru a dezvălui că se află în situația de victimă?
4. Cum reacționează ceilalți față de aceste persoane? Ce au făcut victimele și cum arătau?
5. Ce sentimente îți provoacă purtarea acestor persoane — de exemplu ai simțit părere de rău pentru persoana respectivă, neplăcere, furie sau frustrare?

De la victimă la decident

Nu este prea distractiv să fii o victimă, iar Efectul Charismatic este în mod serios afectat. Dacă ți se pare că manifești oricare dintre aceste tendințe de victimizare, este timpul să începi schimbarea de la a fi o victimă la a fi o persoană care face alegeri în ceea ce-l privește.

Cu toții putem să fim ocazional victime, iar cauza victimizării se poate afla departe în trecutul nostru — în familie, școală sau alte experiențe care ne-au făcut într-un fel să ne simțim inadecvați, nedoriți sau neauziți. Firește că nu vom scăpa de aceste sentimente scuturându-ne

și dându-le jos ca pe niște scame. Cauzele ce au rădăcini adânci și consecințele acestora ce iau forma comportamentului de victimă vor face uneori dificilă schimbarea. Totuși există întotdeauna un prim pas, care în acest caz înseamnă să începi să te porți ca o persoană care decide pentru sine, care caută și profită de orice oportunitate pentru a-și explora efectul harismatic.

asumă-ți reacția dură și folosește-o în mod deliberat pentru a face lucrurile altfel data viitoare

De exemplu, dacă nu realizezi tipul de impact pe care îl dorești, în loc să-i acuzi pur și simplu pe ceilalți sau să te simți rănit, decide ca, de data aceasta, să-ți asumi această reacție dură și s-o folosești în mod deliberat pentru a face lucrurile diferit data viitoare.

Un gen mai activ de decident va căuta oportunități pentru testarea Efectului Charismatic personal, de exemplu, va profita de șansa de a susține o prezentare, chiar dacă numai gândul la ea poate fi respingător. Sau, în loc să se avânte ca de obicei cu opinii, va aștepta să i se ceară sugestii sau idei. O altă modalitate de a deveni un decident este aceea de a crea situații complet noi în care îți poți pune la treabă Efectul Charismatic, poate propunând un proiect sau o lucrare nouă în care poți să-ți afirmi poziția și să-i oferi strălucire sau să te faci cunoscut celorlalți într-o situație nouă fără a aștepta să mai fii prezentat și așa mai departe.

Poți să afli mai multe despre modelele de victimă și decident la www.charisma-effect.com. Uită-te la rubrica „Resurse“ din meniu.

Primele impresii

În viețile noastre de zi cu zi, mulți dintre noi aleg să-și pună o mască pentru a nu le permite celorlalți să vadă persoana reală din spatele acesteia. Uneori este o mască de victimă, dar ea poate lua, de asemenea, forma unei „persona" ireale care ne permite să înfruntăm o lume dificilă. De exemplu, cineva care insistă că „totul este sub control", când e clar că nu este așa, poartă o mască. La fel se întâmplă și cu acele persoane care, atunci când sunt întrebate „Ce mai faci?", răspund prietenos „Foarte bine" atunci când situația este în mod evident cea opusă.

Masca ascunde în spatele ei tot ce simțim, ascunde frica de ceea ce oamenii ar putea de fapt să vadă, cum ar fi sentimentul nostru de inadecvare sau finalitatea neclară a comunicării. În această călătorie de afirmare a Efectului Charismatic, va trebui să explorezi felul în care arată masca ta specială și ce zace în spatele ei. Încearcă exercițiul „În spatele măștii".

Exercițiu „În spatele măștii"

1. Gândește-te cum *ți-ar plăcea* să fii văzut de ceilalți.
2. În coloana din stânga de mai jos scrie între cinci și opt descrieri, de exemplu, fericit, dur, punctual, atent, dedicat, haios, sincer, organizat, isteț, prevăzător, obraznic, efervescent. Gândește-te bine la ce alegi.
3. Apoi gândește-te la felul în care te temi să apari în fața celorlalți. De exemplu, ar putea să te vadă neîndurător, ambițios, haios, nepăsător, grosolan, stângaci, întârziat, imatur?
4. Compară cele două liste. Ce arată acestea despre preferințele și temerile tale? Cât de corecte crezi că sunt? Care este

calitatea cu care ai dori cel mai mult să fii asociat? Și care este cea care ți-ai dori cel mai puțin să-ți fie atribuită? Te surprinde ceva?

Cum mi-ar plăcea să fiu văzut	Cum mă tem să nu fiu văzut
----------	----------
----------	----------
----------	----------
----------	----------

5. Cât de exacte crezi că sunt în realitate cele două liste pe care le-ai alcătuit?

În măsura în care te cunosc în viața reală, ceilalți oameni îți pot oferi un important criteriu de verificare. De exemplu, ai putea simți că faci impresia unei persoane tăcute și atente, dar în același timp cei care te întâlnesc te-ar putea descrie ca fiind distant. Sau ai putea să crezi că ești haios și superficial, în timp ce oamenii pe care-i întâlnești au o percepție diferită.

Pentru a obține informații mai sigure despre impresia pe care o lași celorlalți, gândește-te să folosești testul rapid al realității sau profilul de impact personal descrise în paginile următoare. Ambele îți cer să abordezi pur și simplu oamenii pentru a afla cum te percep ei. Acest lucru ar putea fi groaznic de jenant, însă nu trebuie să întrebi persoanele în care nu ai încredere sau cele pe care nu le agreezi personal. Alege mai degrabă persoane din cercul tău intim înainte să încerci cu cineva din afara

nu uita, nu este nimic rușinos în a dori să îmbunătățești impresia pe care o faci oamenilor

acestuia. Nu uita, nu este nimic rușinos în a dori să îmbunătățești impresia pe care o faci oamenilor.

După ce primești înapoi chestionarele completate, adună valorile indicate prin bifare pe fiecare rând, pentru a obține un total. Scorul maxim posibil este 70 (7 x 10).

Împarte scorul tău la 70 și înmulțește-l cu 100 pentru a obține indicele de impact personal (IP). De exemplu:

- Scorul tău este 45.
- Maximum posibil este 70.
- Indicele tău (IP) = 45/70 x 100 = 64%.

Scorurile peste 75% sugerează că ai un impact personal bun și că probabil ar trebui să te concentrezi în continuare pe îmbunătățirea unor puncte forte. Scorurile sub 75% sugerează că ai avea de câștigat dacă ai lucra mai mult asupra punctelor forte, cât și asupra celor slabe.

Acum revezi întrebările aflate la sfârșitul chestionarului. Poți identifica vreun model sau vreo temă comună în diversele răspunsuri?

Exercițiu pentru testarea rapidă a realității

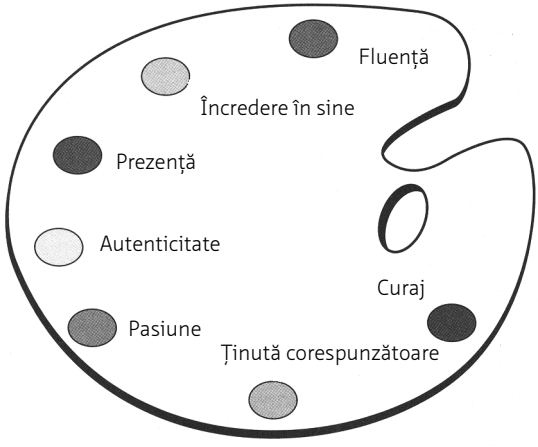
Explorez impactul personal pe care îl am asupra celorlalți — adică, impresia pe care ți-o fac ție. Te rog să fii cât se poate de direct, acordându-mi o notă pe o scară de 1 la 10 prin bifarea unei casete pentru fiecare calitate.

	Scăzut									**Înalt**
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FLUENȚĂ – vorbește fluent și bine										
ÎNCREDERE ÎN SINE – dispus să accepte păreri alternative, deschis la provocări, nu este defensiv, capabil să fie spontan										
PREZENȚĂ – este extrem de vigilent în situația prezentă, dovedește seriozitate, menține un contact vizual bun, demonstrează calități și valoare										
AUTENTICITATE – este sincer cu sine, nu pretinde a fi altfel decât este, este demn de încredere și te poți baza pe el										
CURAJ – dovedește disponibilitatea de a fi diferit, de a provoca și a pune la îndoială, de a gândi dincolo de convenienețe, de a-și asuma riscuri										
PASIUNE – împărtășește valori personale, este energic, angajat în mod deschis, entuziast, implică și alte persoane										
ȚINUTĂ – este impozant, se îmbracă bine, arată întotdeauna stilat și distins										

Ce crezi că funcționează bine legat de impresia pe care ți-o fac?

Ce crezi că funcționează mai puțin bine legat de impresia pe care ți-o fac? (Fii sincer, nu am să mă supăr — promit!)

Nu există o singură modalitate optimă de a obține un Efect Charismatic puternic, cum ar fi, de exemplu, să zâmbești mereu, să ai o ținută impunătoare, să menții contactul vizual sau să vorbești elocvent. Din contră, acesta provine din combinarea unei mixturi unice de comportamente sau trăsături, care sunt precum culorile de pe paleta unui artist.



Paleta de artist a Efectului tău Charismatic

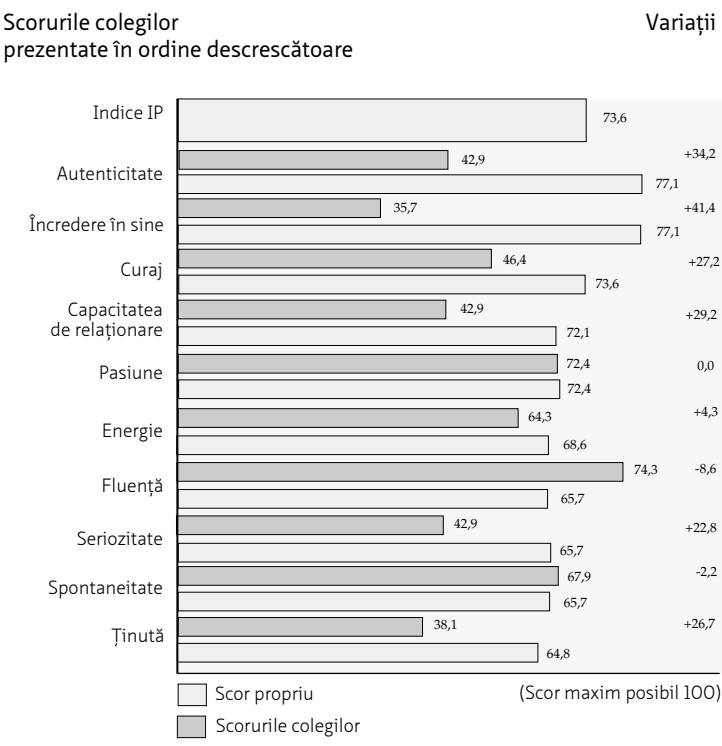
Când oamenii te întâlnesc față în față, ce percep ei cel mai puternic? Ce comportamente sau „culori" ale Efectului tău Charismatic par să funcționeze cel mai bine pentru tine și în ce combinație și situație? Pe care dintre următoarele le-ai folosi cel mai mult și pe care cel mai puțin:

- Fluență
- Încredere în sine
- Prezență
- Autenticitate
- Curaj
- Pasiune
- Ținută corespunzătoare (bine îmbrăcat, stilat și distins).

Profilul impactului tău personal

Pentru o mai bună evaluare a impactului tău personal gândește-te să utilizezi un sistem online complex, care îți permite să aduni informații mai detaliate și anonime de la colegi, pe care să le compari cu percepțiile tale despre tine.

De exemplu, utilizarea sistemului online Maynard Leigh produce un scor de indici ai impactului personal de la 1 la 100. În timp ce majoritatea persoanelor nu obțin niciodată acest rezultat ultim, ne așteptăm ca o persoană cu un Efect Charismatic bun să obțină în mod normal un scor de cel puțin 70-75%. Un profil-mostră pentru Frank Sinatra este prezentat în pagina următoare.



Desenul de ansamblu: graficul de profil pentru Frank Sinatra (nu cântărețul!)
Sursă: Maynard Leigh Associates 2007, reprodusă cu permisiunea autorului.

Dacă dorești să încerci gratuit acest profil mai provocator, găsești mai multe informații la sfârșitul cărții.

Dacă nu ai obținut un profil excelent al Efectului Charismatic, nu are rost să te autopedepsești, sunt puțini cei care obțin un astfel de profil. El este doar un instrument pentru a răspunde la întrebări importante cum ar fi:

- Cum mă văd ceilalți?

- Percepția mea legată de impresia pe care o fac este compatibilă cu felul în care mă percep ceilalți?
- Care ar trebui să fie scopul Efectului meu Charismatic? Ce vreau să comunic în primul rând?
- Care sunt punctele forte ale Efectului meu Charismatic și care sunt nevoile mele de dezvoltare?

Îmbunătățirea propriului scop

Dylan Moran, cea mai tânără persoană care a câștigat premiul UK Perrier Comedy în 1996 și care a apărut în numeroase filme, inclusiv în *Fugi, grăsane!*, vrea să vă facă să râdeți. Turneul său în zigzag din 1996 în Marea Britanie, New York și Milano a fost descris în *The Times* ca o „lecție de măiestrie a charismei comice". Comedianții ca Dylan, care au un impact personal major, știu exact ce efect doresc să obțină. Prima lor grijă este să facă publicul să râdă; în acest punct este concentrată toată energia, creativitatea și atenția lor. De exemplu, ei ar putea petrece destul timp evaluând diferitele tipuri de public pe care le întâlnesc pentru a putea să-și ajusteze evoluția ca atare.

La fel ca în povestea lui Dylan, fie la serviciu sau în afara lui, fiecare situație de comunicare implică un scop și un public. Persoanele care au un Efect Charismatic puternic își dezvoltă de obicei propria preferință pentru ceea ce contează cel mai mult — decizând scopul sau definind publicul. Ambele contează, în mod firesc, însă ordinea exactă poate să nu fie decisivă. De vreme ce folosim

fiecare situație de comunicare implică un scop și un public

abordarea S-F-A a impactului personal, începem cu *scopul*.

Gândește-te la orice persoană care are un Efect Charismatic cu adevărat puternic și va fi de obicei evident că, după cum am văzut și la Dylan Moran, aceasta s-a decis în ceea ce privește impactul pe care vrea să îl aibă. În cazul politicienilor, este vorba de a-și vinde viziunea sau de a oferi căi alternative pentru cheltuirea fondurilor din taxe. În cazul anumitor persoane din media, scopul este numai acela de a distra și de a provoca. Scopul managerilor de companii ar putea fi acela de a motiva, de a trezi conștiința sau de a declanșa acțiuni.

Claritate înainte de toate

Dacă ai definit doar vag scopurile de comunicare, asta ar putea explica parțial de ce nu obții întotdeauna efectul pe care îl meriți. De exemplu, a fi neclar în privința a ceea ce dorești de la o întâlnire față în față cu șeful tău poate conduce la mesaje amestecate și poate crea confuzie. La fel, dacă iei cuvântul la o prezentare fără a ști ce rezultat dorești să obții, probabil că impactul tău va fi în mod serios atenuat.

Încearcă să tratezi întreaga chestiune a scopului ca pe o poveste de aventuri.

- Scop: ce dorește să realizeze eroul?
- Obstacole: ce ar putea să-l împiedice pe erou să-și atingă scopul?
- Soluții: cum depășește eroul aceste obstacole?

Scop ⟶ Obstacole ⟶ Soluții

Cei care lucrează în vânzări cunosc bine această secvență, de vreme ce lucrează în scopul descoperirii obiecțiilor clientului și al găsirii unor căi pentru a le depăși. Prezentatorii buni urmează această secvență când se străduiesc să clarifice ce vor să spună și cum să învingă inerția sau rezistența audienței.

Persoanele care au un Efect Charismatic puternic devin abile în a-și alege scopul de comunicare, chiar dacă nu gândesc întotdeauna așa. În mod conștient sau nu, ele își stabilesc scopuri specifice și își imaginează felul în care vor reacționa ceilalți la acestea. Acele persoane selectează mesajele și comportamentele care cred că îi vor face eficienți în comunicare.

cu cât este mai explicit sloganul tău, cu atât va fi mai ușor să te descurci cu obstacolele și soluțiile

O parte esențială a fiecărui scop este cerința primordială de a construi un tip de relație cu cei vizați. Aceasta este zona dificilă a atracției personale, de care ne vom ocupa mai târziu.

Alege-ți sloganul

Adoptarea unui slogan unic pentru a-ți descrie scopul de comunicare îți poate clarifica mai bine intenția. Într-o propoziție succintă, descrie ce dorești să se întâmple la sfârșitul unei întâlniri. De exemplu, scopul tău de bază ar putea să fie:

- să conving oamenii că pot să aibă încredere în mine;
- să-i fac să-mi dea banii înapoi;
- să le obțin angajamentul pentru o anumită acțiune;

- să obțin aprobare pentru ideile mele;
- să închei două contacte noi;
- să inspir oamenii cu entuziasmul meu;
- să-i fac să mă asculte cu respect;
- să-mi îmbunătățesc profilul personal.

Fiecare dintre acestea exprimă un rezultat precis într-o singură propoziție. De exemplu, scopul meu când am scris această carte era exprimat prin sloganul:

Vreau să îți demonstrez că este perfect posibil să-ți dezvolți Efectul Charismatic.

Cu cât este mai explicit sloganul tău, cu atât va fi mai ușor să te descurci cu obstacolele și soluțiile. Concentrarea pe rezultatul precis pe care îl dorești în urma unei acțiuni te va face să-ți clarifici scopul. De exemplu, rezultatul final al unei ședințe programate ar putea fi:

- un zâmbet cald și o strângere de mână la ieșire;
- angajamentul de a începe proiectul marțea viitoare;
- atragerea de noi voluntari;
- înțelegerea asupra unei noi ședințe luna viitoare.

Observați că rezultatele sunt precise, nu sunt generalități. Asta te împiedică să te gândești la Efectul Charismatic ca la ceva ce acționează asupra *celorlalți* în loc să te gândești la obținerea rezultatului dorit.

Încearcă exercițiul pentru clarificarea scopului prezentat mai jos. În mod evident, nu e nevoie să faci această analiză pentru fiecare situație de comunicare cu care te confrunți, dar atunci când vrei cu adevărat să-ți

declanșezi Efectul Charismatic, acest tip de abordare poate face intenția ta mai ușor de realizat.

Exercițiu pentru clarificarea scopului

1. Completează spațiile libere ale tabelului de mai jos după cum urmează.

- Descrie o situație specifică de serviciu în care vrei să ai un impact mai mare. Ar putea fi vorba despre o ședință de echipă, o discuție cu șeful, întâlnirea cu un client, o convorbire telefonică etc.
- Care este rezultatul precis pe care dorești să-l obții? Încearcă să-l vezi din punctul de vedere al celeilalte persoane — ce obține aceasta?
- Descrie cum ar arăta, cum ar suna, cum s-ar simți „victoria"?

Completează tabelul cât mai detaliat posibil.

Situație în care e nevoie de influență	Ce rezultat specific doresc	Cum ar arăta „victoria", cum ar suna, cum s-ar simți?
Exemplu: Ședința obișnuită a echipei	*Exemplu:* Ca oamenii să-mi asculte ideile și să le ia în serios.	*Exemplu:* Când vin cu o sugestie la ședința de echipă ceilalți membri chiar o discută și mă simt tratat cu respect.
Acum adaugă versiunea ta aici.		

2. Cât de clară este intenția ta? Ai putea s-o exprimi chiar și mai clar?

În selectarea scopului tău de comunicare încearcă să folosești criteriile ajutătoare. De exemplu, întreabă-te dacă sloganul tău de comunicare îndeplinește aceste cinci criterii simple:

- **Clar**: Destul de scurt pentru a fi cuprins într-un simplu slogan.
- **Realizabil**: Unul pe care simți că îl poți realiza.
- **Necesar**: Ceva ce dorești cu adevărat să obții.
- **Divizibil**: Poate fi împărțit în scopuri mai mici dacă este necesar.
- **Rezultat**: Explică cum ar arăta, cum ar suna, cum s-ar simți succesul.

Folosește cele cinci criterii de câte ori ai de obținut un scop cu adevărat important prin intermediul influenței tale personale.

Scopurile mai mici, secundare, pot să determine în mod direct sau indirect comportamentul tău și, prin urmare, impactul tău final. De exemplu, să presupunem că trebuie să intri într-o încăpere plină de oameni, nearanjați într-o ordine precisă, care stau deja de vorbă. Scopul sloganului general ar putea fi:

Vreau să închei cel puțin cinci contracte noi de afaceri.

Deși acesta este un scop perfect practic și specific, mai trebuie să te confrunți cu încăperea intimidantă plină de persoane care stau de vorbă, fără să-ți acorde atenție. Dacă mai ești și o persoană emoționată sau timidă, ai putea găsi că situația este mai ușor de administrat dacă folosești aceste scopuri secundare:

Intru: păşesc înăuntru ca şi cum ar fi petrecerea mea şi oaspeţii mei. *Zâmbesc*: mă duc la cinci persoane sau grupuri şi mă prezint. *Întreb*: „Vă simţiţi bine/Simţiţi că folosiţi timpul în mod util?“ *Invit*: musafirii mei să-mi vorbească despre ei şi afacerile lor. *Adun*: încerc să schimb cărţi de vizită cu cinci invitaţi.

Scopurile secundare pot fi deosebit de utile când planifici o discuţie, o prezentare, o întâlnire de afaceri sau alte întâlniri mai formale.

Exerciţiu pentru scopul secundar

1. Alege un scop legat de impactul personal pe care simţi că este important să-l obţii.
2. Aşterne-l pe hârtie sub forma unui slogan.
3. Verifică dacă îndeplineşte cele cinci criterii: dacă e clar formulat, realizabil, necesar, dacă poate fi divizat şi dacă sunt lămurite rezultatele dorite. Dacă nu, redefineşte-l.
4. Notează câteva scopuri de performanţă secundare — asigură-te că fiecare scop are un rezultat clar pe care îl poţi evalua după aceea.

Obstacole

Cele mai multe scopuri vor întâmpina probabil obstacole pe parcurs. De exemplu, ai putea dori să-ţi impresionezi şeful cu ideea unui nou proiect, însă şeful tău nu este o persoană uşor de impresionat. Sau ai putea dori

să-ți determini întreaga echipă să treacă la acțiune, însă membrii acesteia nu sunt prea receptivi la ideile noi.

Nu poți să te ocupi de toate obstacolele posibile care te-ar putea opri să-ți realizezi scopul, pentru că asta te-ar opri probabil de la a mai face orice altceva. În schimb, identifică cele trei sau patru obstacole principale care ți-ar putea sta cu adevărat în cale. Ca la exercițiul anterior, ți-ar putea fi de folos să descrii cum ar arăta, cum ar suna, cum s-ar simți o situație în care ar avea de câștigat ambele părți: și tu, dar și polul opus al comunicării. Care sunt obstacolele care ar împiedica să se întâmple asta?

Soluții

Cum ai putea să știi dacă soluția ta a funcționat și obstacolul a fost depășit? De exemplu, se vor ridica oamenii și vor aplauda, vor începe să-ți ia ideile în serios, ce semne vor apărea pentru a arăta că obstacolele comunicării au fost depășite cu succes?

Dacă ți se pare greu să găsești soluții, asta ar trebui să te stimuleze să-ți perfecționezi scopul. De exemplu, în loc să încerci să-ți surprinzi șeful cel greu de impresionat cu ideea unui proiect nou, ai putea decide ca scopul tău să devină: „Să îl entuziasmez vorbindu-i despre posibilitățile sale de avansare personală în cazul în care va prelua acest proiect". Sau cu familia ta, în care au tendința să vorbească toți deodată, în loc să propui o acțiune de

dacă ți se pare greu să găsești soluții, asta ar trebui să te stimuleze să-ți perfecționezi scopul

dorit, primul tău obiectiv ar putea să fie acela de „a-i face pe toți să realizeze că există o problemă care trebuie analizată".

Nu complica lucrurile

Încearcă să reduci scopul dorit la un singur verb care descrie efectul pe care vrei să-l obții, de exemplu:

> Scopul meu este acela de a: informa, amuza, alerta, descoperi, motiva, șoca, angaja, încuraja, avertiza, vinde, construi, entuziasma.

Corpurile noastre ne poartă spre scop, adesea fără un efort conștient din partea noastră. Concentrarea pe scop te poate ajuta să ai un impact mai mare în mod natural. Scopul îi permite corpului tău să vorbească pentru tine.

De vreme ce felul în care impresionezi oamenii se întâmplă prin intermediul corpului tău, nu numai prin cuvinte, este vital ca performanța ta fizică să se potrivească intenției tale. Dacă spui „Aceasta este o oportunitate extraordinară pentru echipa noastră, să profităm de ea din plin" cu o voce îngrozitor de monotonă și privind fix în podea, nu va funcționa. La fel, a declara cât de rău îți pare pentru o situație gravă în timp ce zâmbești plin de veselie nu va fi, de asemenea, eficient.

Dacă scopul Efectului tău Charismatic se potrivește îndeaproape cu felul în care te simți în interior, asta în mod sigur îți va întări impactul. După cum vom vedea în capitolul 5, a fi autentic este unul dintre ingredientele esențiale ale unui Efect Charismatic puternic.

Vizualizarea scopului

Definirea scopului tău este atât de importantă, încât aceasta constituie încă o modalitate puternică de a-i da viață. Din această perspectivă, proiectezi o poveste a rezultatului exact pe care îl vrei, cu început, cuprins și sfârșit, derulând-o ca pe un film în mintea ta.

Să presupunem că ai fost invitat prin e-mail să iei parte la un proiect nou și incitant și dorești să obții acordul managerului tău. Filmul mental al obiectivului tău s-ar putea derula cam așa:

Început

- Zâmbesc larg în timp ce intru în biroul managerului.
- Iau loc pe scaunul pe care stau de obicei.

Cuprins

- El mă ascultă cu interes.
- Îi vorbesc despre beneficiile proiectului pentru el și pentru companie, iar el spune „da" de foarte multe ori.
- Când îl văd zâmbind sau aprobând din cap, propun o dată posibilă la care s-ar putea începe.
- El este de acord cu data începerii.
- Mulțumesc zâmbind.

Sfârșit

- Mă ridic să plec, zâmbind în continuare.

- Când ajung la ușă mă întorc să spun la revedere.
- Îl văd zâmbindu-mi.

Nu contează dacă acesta este un scenariu cu totul imaginar — de exemplu, tu știi că în realitate managerul tău nu zâmbește aproape niciodată, să nu mai vorbim de a asculta cu interes.

Nu trebuie să fii o persoană cu o imaginație deosebită pentru a crea aceste tipuri de scene mentale. Visezi cu ochii deschiși pur și simplu! Lasă-ți mintea să construiască ușor povestea din frânturi și bucățele, până când se va ivi acel ceva care dorești să se întâmple.

Cu cât exersezi mai mult scenariul mental, cu atât îl poți adapta mai bine. Această vizualizare constantă a scopului sub forma unui film te poate ajuta să clarifici ce dorești să obții și poate afecta direct felul în care te comporți, limbajul corpului tău și, astfel, Efectul tău Charismatic. Nu respinge filmul mental până când nu ai încercat; poate funcționa cu adevărat!

cu cât exersezi mai mult scenariul mental, cu atât îl poți adapta mai bine

Continuă să derulezi acest film mental în cap, imaginându-ți rezultatul dorit. Poți să îl vezi în alb-negru, color, ca pe un film mut ori documentar. „Vizionează-l" chiar înainte de a intra în încăperea în care te întâlnești cu șeful tău.

Scopuri multiple

Am folosit până acum un slogan principal pentru a-l analiza în detaliu, însă în viața reală ai putea să jonglezi

cu câteva sloganuri complet diferite. De exemplu, e posibil să vrei nu numai să ai un impact mai puternic asupra șefului la serviciu, ci și să-ți îmbunătățești poziția în echipă, să construiești o relație pe termen lung cu un client și să câștigi acordul unui coleg într-o anumită chestiune. În timp ce toate aceste scopuri pot fi compatibile unele cu celelalte, ele pot să îngreuneze focusarea energiilor Efectului tău Charismatic. Încercând să le obții pe toate, ai putea să nu ai destul impact în toate demersurile tale. Pentru că scopurile multiple pot să distragă atenția, încearcă să le ordonezi în funcție de priorități.

1. Notează pe o listă fiecare dintre sloganurile tale principale.
2. Ordonează-le pe fiecare în funcție de importanță, de la cel mai urgent la cel mai puțin semnificativ.
3. Alege scopul cu importanța cea mai mare, primul pe care vrei să-l obții, apoi următorul ca importanță și așa mai departe.

Scopuri ale Efectului Charismatic	Ierarhizare (1=cel mai înalt)
Un impact mai mare asupra șefului	1
Îmbunătățirea poziției în echipă	2
Construirea relației cu clientul	3
Obținerea acordului colegului pentru un proiect nou	4

„Mi-am dorit întotdeauna să fiu cineva, însă acum realizez că ar fi trebuit să fiu mai precisă."

LILY TOMALIN, actriță

PARTEA 2

FII TU ÎNSUȚI

Cele șapte comportamente ale Efectului Charismatic

Această a doua parte a abordării noastre S-F-A pentru dezvoltarea Efectului tău Charismatic se ocupă de șapte comportamente esențiale:

- *Fluență*
- *Încredere în sine*
- *Prezență*
- *Autenticitate*
- *Curaj*
- *Pasiune*
- *Ținută*

Fiecare dintre acestea afectează în mod direct impresia pe care o faci asupra celorlalți.

Această parte oferă căi de modelare și dezvoltare a acestor comportamente, astfel încât să devii mai eficient în interacțiunile tale și să faci impresia pe care o dorești.

Capitolul 2

Fluența

„Eu nu-s prea tare meșteră-n spoială“, replică Cordelia în tragedia *Regele Lear*[*] a lui Shakespeare, după ce a realizat că nu este destul de convingătoare. Oamenii care exercită un Efect Charismatic puternic tind să se exprime cu claritate și fie că îi spui „artă de a fi mieros“, fie „meșteșug de a mânui cuvintele“ sau succes personal în interior și adesea în afară, multe organizații cer de la angajații lor să aibă o exprimare de calitate.

a fi fluent la serviciu este, în momentul de față, o condiție aproape obligatorie

Nu este vorba numai despre vorbirea în public, deși aceasta e importantă, de vreme ce a fi fluent în vorbire la serviciu este în momentul de față o condiție aproape obligatorie. Pentru a-ți îmbunătăți Efectul Charismatic ar trebui să-ți dezvolți ușurința cu care folosești cuvinte, fraze, idei, valori, subiecte, emoții și comunicarea în general.

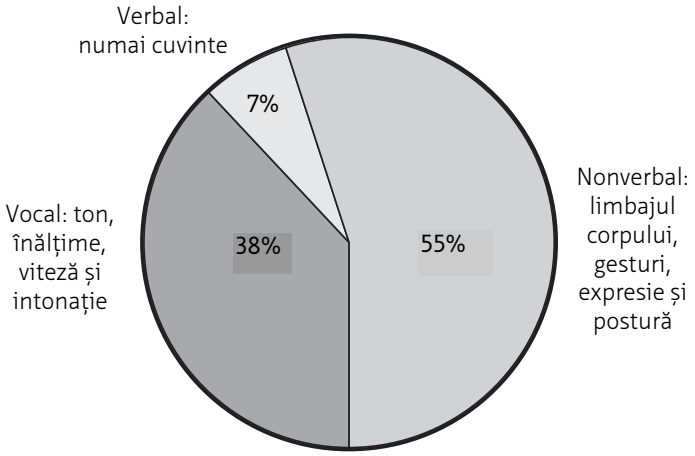
---

[*] Shakespeare, „Regele Lear“ (trad. de Mihnea Gheorghiu), în *Opere complete*, vol. 7, Univers, București, 1988, p. 122.

Cercetarea fiind încă la început, mărturiile sugerează că numai cuvintele, luate în sine, au o contribuție minoră la impresia pe care o facem celorlalți. Aspectele nonverbale pot fi mult mai importante.

De vreme ce comunicarea este o relație în două sensuri, ceea ce transmiți trebuie, de asemenea, să fie receptat de către cealaltă persoană. Te exprimi cu deplină claritate atunci când receptorii absorb mesajul tău.

- Dacă nu au auzit ce ai spus, înseamnă că nu ai spus nimic.



Cum comunicăm

A fi fluent în vorbire poate cu siguranță să-ți îmbunătățească Efectul Charismatic, după cum a demonstrat impactul discursului lui David Cameron la petrecerea sa

din 2007. Mulți oameni au fost impresionați de aparenta lui abilitate de a vorbi mai mult de o oră fără a avea un text scris, abia trăgând cu ochiul la notițele sale. Și nici nu a avut cu adevărat nevoie de ele, pentru că s-a concentrat în principal asupra audienței, și nu asupra cuvintelor.

După cum le-a spus Hamletul lui Shakespeare grupului său de actori, „Fiecare gest să corespundă/ Cuvântului rostit… iar fiecare/ Cuvânt cu gestul tău să se măsoare".* A fi fluent înseamnă a-ți potrivi cuvintele cu acțiunea și vom vorbi despre asta mai amănunțit în capitolul 5. Mai înseamnă, de asemenea:

- să vorbești cu ușurință;
- să explici idei complicate într-un mod simplu;
- să comunici convingător;
- să dai viață vorbelor tale;
- să vorbești clar și astfel încât să fii auzit;
- să utilizezi pauzele în mod corespunzător și puternic.

A vorbi cu ușurință

Felul în care utilizezi limbajul le oferă celorlalți indicii instantanee despre cât de educat, competent și eficient ești. Numeroase studii arată o legătură puternică între succes și un vocabular bun. Cei mai mulți dintre noi totuși, folosesc doar o fracțiune a vastului depozit de cuvinte disponibile.

---

* Shakespeare, „Hamlet", traducere de Dan Amadeu Lăzărescu, Pandora-M, București, 2009, p. 171.

A avea un vocabular vast este minunat, atâta timp cât poți apela urgent la el atunci când este nevoie. A ști pur și simplu foarte multe cuvinte este totuși mult mai puțin important decât a fi capabil să alcătuiești un mesaj despre care oamenii să creadă că merită ascultat.

cei mai mulți dintre noi totuși folosesc doar o fracțiune a vastului depozit de cuvinte disponibile

Trebuie să fii capabil să vorbești fără repetiții și ezitări. De exemplu, cum stai cu acele „îhh", „ahh" și „ăă…" care salvează când îți pierzi șirul? Dacă ai obiceiul de a-ți condimenta discursul cu ele, atunci e timpul să începi să încerci eliminarea lor. Necazul este că adesea nici măcar nu realizăm în ce măsură ne bazăm pe aceste tactici de amânare verbală. Acesta este încă un motiv pentru a testa, cu ajutorul celor în care ai încredere, cât de mult ai ajuns să te sprijini pe aceste proptele.

Shakespeare a rezolvat problema necesității unui fond mai bogat de cuvinte inventând aproape 2 000 dintre ele. Dylan Thomas și James Joyce au făcut la fel când au avut nevoie! O cale mai puțin creativă este aceea de a-ți „alimenta" mai des vocabularul.

- Întâi verifică-ți vocabularul pentru a aprecia cât de bun este. Poți face asta apelând la teste online de verificare a cunoștințelor tale de limba română.
- Învață câte un cuvânt nou în fiecare zi și în trei luni vei dobândi și utiliza aproape o sută de cuvinte noi. Poți folosi dicționarul de neologisme sau site-ul dexonline.ro.
- Completează rebusuri, pentru a învăța să găsești mai ușor sinonime.

- Citește: caută cuvinte pe care nu le cunoști încă și află ce înseamnă ele citind cărți bine scrise care îți testează vocabularul.
- Înscrie-te la cursuri: explorează subiecte cum ar fi arta, muzica, teatrul, literatura, limbile străine, filosofia, științele și psihologia, care oferă căi noi de abordare și exprimare a ideilor.
- Ascultă: profită de fiecare oportunitate în care poți asculta vorbind persoane care se exprimă bine — evită să te bazezi pe politicieni, sportivi sau alte celebrități, căci majoritatea repetă fraze banale.
- Conversează: găsește căi de implicare în conversații serioase, care stimulează mentalul.

A explica ideile complicate într-un mod simplu

„Marii lideri sunt aproape întotdeauna cei ce știu să simplifice, cei care pot reformula un argument, o dezbatere și o îndoială pentru a oferi o soluție pe care toată lumea o poate înțelege", comenta generalul american Colin Powell. Pentru că intervalul mediu de concentrare umană durează numai 15 secunde sau chiar mai puțin, trebuie să învățăm să transmitem mesajul repede. Aproape oricine poate face ca un subiect să pară complicat; luați de pildă tema cum să faci o cafea bună — protocolul oficial al Regatului Unit dedică acestui subiect aproximativ șase pagini!

aproape oricine poate face ca un subiect să pară complicat; luați de pildă tema cum să faci o cafea bună

Oamenii care au un Efect Charismatic puternic realizează importanța reducerii complexității și a simplificării fără milă a mesajului lor, astfel încât ceea ce spun să ajungă la destinație cu ușurință. De pildă, puține persoane înțeleg cu adevărat biotehnologia, însă acest lucru nu îi împiedică pe cei mai buni oameni de știință, cum ar fi fizicianul, teoreticianul de elită, futuristul și prezentatorul TV dr. Michio Kaku, să vorbească despre aceasta în așa fel încât cei mai mulți dintre noi să înțeleagă în mare ce implică ea.

Unii dintre cei mai frecvenți oameni care încalcă legea simplității sunt scenariștii foarte angajați care încurajează și chiar răsplătesc obscuritatea. Pentru că ține cont de acest fapt, compania de servicii financiare ING Direct recrutează în mod deliberat nonbancheri capabili să reformuleze lucrurile. Astfel, acest serviciu recunoaște faptul că familiaritatea conduce la miopie și la experți în domeniu care văd foarte rar lucrurile în același fel în care le văd clienții.

Simplificarea ideilor complicate înseamnă a trimite jargonul la plimbare. Deși limbajul profesional este o scurtătură utilă între colegii de breaslă, el poate, de asemenea, reduce impactul personal, chiar și printre colegii mai în temă.

- Evită jargonul dacă vrei să simplifici.

O altă cale de a simplifica este să explici „ideea de ansamblu". Îți croiești drum prin complexitatea tehnică pentru a arăta ce se află în spatele unei chestiuni sau probleme. Regizorul de film Cecil B. De Mille a rezumat odată producția de succes *Samson și Delilah* propusă

oficialilor de la Paramount astfel: „Un băiat întâlnește o fată — și ce băiat, și ce fată!“

Pentru un timp, hipersimplificarea a cucerit Hollywood-ul și se aștepta de la oricine venea cu idei pentru un film să o facă în câteva cuvinte sau propoziții.

- O fată întâlnește o altă fată și se aruncă împreună cu mașina de pe o stâncă.
- Marțienii cuceresc lumea, dar mor din cauza unui virus.
- Un peștișor drăguț își pierde părinții și îi regăsește.

Încearcă exercițiul pentru simplificare de pe pagina următoare.

Exercițiu pentru simplificare

Pentru distracție și pentru că te va ajuta să exersezi exprimarea ideii de ansamblu, vezi pe câte dintre filmele următoare le poți explica într-o singură propoziție scurtă.

Film	Explicație
Matrix	
Stăpânul inelelor (oricare dintre filme)	
Nașul	
Pulp Fiction	
Fălci	
Terminatorul	

Film	Explicație
Alien	
Fight Club	
La răscruce de vânturi	
Frumușica	

Alternativ, alege vreo zece filme pe care le știi bine și folosește-le pentru a-ți scrie rezumatul de un rând.

A comunica în mod convingător

Când cel mai bun om de știință din guvern este așezat vizavi de prim-ministrul Regatului Unit și spune că țara are nevoie de o extindere a utilizării puterii nucleare, vorbele sale au mai multă greutate în calitate de consilier independent decât ar avea, să spunem, aceeași declarație făcută de directorul Companiei britanice de combustibili nucleari. Totuși, a fi convingător se bazează doar parțial pe rolul deținut sau pe slujbă. Studii despre liderii de succes ai unor companii foarte profitabile confirmă faptul că, deși nu posedă un Efect Charismatic deosebit de puternic, mulți dintre ei reușesc totuși să fie convingători.

Pe lângă claritatea scopului (vezi capitolul 1) și factorii nonverbali (vezi capitolele despre atracție în partea a 3-a), alți factori care joacă un rol important în a te ajuta să te exprimi persuasiv sunt convingerea — forța sau pasiunea aflate în spatele comunicării tale — și conținutul mesajului.

Convingerea

Când oamenii își împărtășesc pasiunea sau entuziasmul pentru ceva, devin atractivi și reușesc mai ușor să-i convingă pe ceilalți. Folosește-ți propria putere de convingere, începând cu ceea ce te entuziasmează sau te interesează din mesajul tău.

Dacă nu ești convins de ceea ce dorești, de ce ar face-o ceilalți? Încearcă să fragmentezi mesajul în părți mai mici și să vezi dacă poți să descoperi unele dintre aspectele care îți provoacă pe deplin interesul sau entuziasmul. De exemplu, să presupunem că trebuie să vorbești cu niște clienți despre noul produs al companiei tale și totuși nu te simți entuziasmat de acesta. În loc să speri doar că se va sfârși cu bine, găsește niște aspecte ale produsului, nu contează cât de mici, pe care le consideri interesante sau convingătoare și concentrează-te pe acestea.

- Pentru a-i convinge pe ceilalți, convinge-te mai întâi pe tine.

Conținutul

Deși cuvintele în sine constituie o parte minoră a persuasiunii, conținutul mesajului tău verbal poate afecta credibilitatea.

- Prezinți destule realități pentru a-ți susține cazul?
- Este ceea e spui logic și ușor de urmărit?
- Conținutul este destul de scurt pentru ca oamenii să-l poată recepta?

De exemplu, într-un interviu pentru o slujbă, pentru a nu lăsa impresia că doar te lauzi, poți să aduci dovezi solide în sprijinul experienței tale anterioare? Există exemple, statistici, referințe din partea unor specialiști sau chiar scrisori de recomandare pentru a-ți sprijini argumentele? Sau, atunci când discuți unele probleme cu șeful tău, aduci întotdeauna dovezi solide în sprijinul a ceea ce spui și nu te bazezi doar pe vorbe goale? Într-o ședință de echipă, bazează-ți opiniile pe realități și dovezi tangibile. A conferi consistență spuselor tale va însemna să rezervi mai mult timp pregătirea prezentării decât o faci în mod obișnuit, însă pregătirea neadecvată tinde să fie letală, în special când este vorba de prezentări formale.

bazează-ți opiniile pe fapte și dovezi tangibile

A fi logic și ușor de urmărit va amplifica impactul tău asupra celorlalți. Pe lângă faptul că intervalele de concentrare a atenției sunt scurte, oamenii pot să-și amintească în mod obișnuit numai două sau trei idei afirmate în timpul unui dialog. De aceea, ordinea efectivă în care îți prezinți informațiile contează.

- Un lucru important pentru a suna convingător este să le oferi oamenilor cea mai importantă informație de la bun început.

A da viață mesajului tău

Oamenii fluenți își animă impactul folosind fraze creative. „Dansăm încă", declara Chuck Prince ca lider

al Citibank, în timp ce vorbea despre posibile diferențe de opinie ale consiliului. O imagine vizuală memorabilă poate constitui o parte importantă a construirii Efectului Charismatic.

Pretinzând că ceea ce pare a fi imposibil este posibil — și anume o lume mai bună —, profesorul Hans Rosling își încheie prezentarea faimoasă de la conferința fundației TED, vizionată de peste 500 000 de oameni pe internet, înghițind o sabie mare de oțel.[2]

Metafore și analogii

Metaforele și analogiile realizează tablouri memorabile în mințile oamenilor, descriind ceva *ca și cum* ar fi altceva. Ele ajută la explicarea unor idei conceptuale, transmit noțiuni complexe și oferă o înțelegere accesibilă, permițându-ne să utilizăm simbolistica verbală. Următoarele sunt exemple de metafore:

- „Familia aceasta are valori solide ca stânca."
- „Există câteva mere putrede în echipa aceasta."
- „De data asta, va trebui să-i dăm viteză."

Ai putea asocia metaforele doar cu poezia, literatura și arta, totuși noi cu toții le folosim, adesea inconștient, în timpul conversațiilor zilnice. Pentru că sunt atât de eficiente în transformarea rapidă a informațiilor conceptuale în imagini plastice, ele sunt întrețesute în materialul limbii cotidiene. Când directorul executiv Lee Iacocca

[2] Vizitează www.gapminder.org.

încerca să salveze Chrysler, el a avut grijă să nu ceară guvernului SUA un „pachet de salvare", ci a vorbit în schimb despre o „plasă de siguranță" pentru a preîntâmpina o situație în care compania să fie nevoită să concedieze multe persoane.

Analogiile utilizează „ca" și „precum" pentru a compara ceva cu altceva, de exemplu:

- „Mușchii săi sunt ca oțelul."
- „E forțos ca un urs."
- „Ajunge aici în fiecare marți ca ceasul."

Dacă ai o idee sau un mesaj de transmis colegilor, încearcă să alegi un obiect sau o acțiune din cu totul altă sferă. De exemplu, să presupunem că vrei să vinzi echipei tale ideea unei noi activități și îți place, de asemenea, raftingul — ce legături poți face între cele două? A face aceste legături, oricât de vagi, poate produce niște fraze memorabile și persuasive.

Vorbește clar, astfel încât să fii auzit

Suntem atât de obișnuiți să ne auzim propria voce, încât tindem să nu mai acordăm atenție felului în care sună ea când vorbim. Asta se întâmplă pentru că derulăm o cantitate foarte mare de conversații obișnuite, fără miză, unde ne putem face înțeleși fără niciun efort. Prietenii noștri par să ne înțeleagă ușor și acceptă cine suntem și cum vorbim, însă, pentru a obține un Efect Charismatic, trebuie să fim mai atenți la ce spunem și la felul în care o spunem, iar asta include:

- Dicție — dacă pronunți cuvintele și propozițiile cu claritate sau nu;
- Înălțime — cât de înaltă sau de scăzută poate să fie vocea ta;
- Volum — dacă poți fi auzit sau nu;
- Ton — ce dispoziție transmite vocea ta, cum ar fi prietenia, furia etc.;
- Ritm — cât de repede vorbești.

Dicția

Un motiv pentru care oamenii nu vorbesc cu claritate este acela că ei nu verifică cu grijă dacă mesajul lor a ajuns la destinație, iar din acest motiv contactul vizual poate veni în ajutorul dicției.

Verifică dacă vorbești clar cerând, cu curaj, impresia celorlalți. O altă modalitate ar fi aceea de a te înregistra vorbind și a asculta cu o ureche critică dacă vorbirea ta este clară, destul de puternică și ușor de urmărit. Alternativ, în timpul unei conversații, ai putea întreba cealaltă persoană dacă ea consideră că vorbești suficient de clar. Ar putea fi un gest puțin intimidant, dar îți va oferi informația de care ai nevoie.

contactul vizual poate veni în ajutorul dicției

Mai poți încerca ideile următoare.

- Privește-te vorbind în oglindă — care sunt primele tale impresii legate de vocea ta?
- Exersează articularea cuvintelor. Oratorul grec Demostene și-a îmbunătățit claritatea vorbirii exersând cu o

pietricică în gură până când a putut fi înțeles chiar și cu ea. Ca să nu riști să înghiți o pietricică, încearcă să pui orizontal în gură un creion pentru a te forța să articulezi cuvintele mai clar. (Fii atent să nu te îneci totuși!)

- Exersează o vorbire mai lentă. A acorda cuvintelor tale o secundă sau două în plus pentru a fi articulate poate să ajute cu adevărat la impactul tău personal. Pauza funcționează, de asemenea, pentru că îi permite celui care te ascultă să digere ceea ce tocmai ai spus (vezi și discuția despre ritmul vorbirii).

Vorbirea clară este atât de importantă, încât, deși o poți exersa pe cont propriu, ar putea fi de ajutor să petreci ceva timp cu un instructor specializat.

Exercițiu pentru voce

1. Zâmbește larg în tip ce citești paragraful de mai jos.
   „Această echipă merge într-adevăr bine, ne-am depășit toate țintele și suntem pe cale să batem recordul luna aceasta. Bravo!"
2. Acum citește același paragraf în timp ce te încrunți și încordezi maxilarele.
3. Observă felul în care expresia facială a schimbat sunetul mesajului.

Înălțimea

Persoanele cu un Efect Charismatic slab adesea nu sunt conștiente de faptul că vorbesc monoton. Vocile

plictisitoare apar din câteva motive destul de comune: un conținut plictisitor, o încredere excesivă în textul scris și o înălțime a vocii care sună ca de lemn — adică, lipsită de muzicalitate.

A-ți citi cu voce tare prezentarea este o modalitate garantată că va suna monoton și îți va reduce vocea la un zumzăit ce știrbește din charismă. Chiar și actorii mari găsesc că e o veritabilă provocare să citească un text întreg și să îl facă să sune interesant.

Pentru a varia înălțimea, asigură-te că îți miști corpul! Funcționează! Alte modalități includ următoarele strategii:

- Respiră adânc și relaxează-te.
- „Sprijină-te“ pe cuvintele și frazele importante, punând energie în ele.
- Investește mai multă emoție în ceea ce spui.
- Subliniază părțile finale ale afirmațiilor și întrebărilor.

Din nou, aceasta este o zonă alunecoasă a dezvoltării personale unde un instructor de voce calificat te poate ajuta repede să dobândești o pronunțare mai variată și mai interesantă.

Volumul

Întreprinzătoarea Karen Darby, o personalitate de calibru care și-a vândut site-ul SimplySwitch (de compensație a diverselor prețuri) cu 22 de milioane de lire, vorbește „ca și cum s-ar asigura că au auzit și cei din fundul sălii, deși suntem doar noi doi în încăperea

mică", comenta cotidianul *The Guardian* în octombrie 2007. În contrast, Dorothy Parker, faimoasa scriitoare și umoristă americană, vorbea în mod deliberat atât de încet, încât, ca să-i prindă cuvintele, oamenii erau nevoiți să se aplece înspre ea. Ei erau recompensați cu un spirit satiric excepțional, de unde și impactul ei special. Alegând să vorbească atât de încet, ea știa exact ce face, adresându-li-se suficient de tare pentru a capta totuși atenția oamenilor.

A vorbi fie prea tare, fie prea încet îți poate submina Efectul Charismatic, deci merită să verifici dacă volumul nu e reglat prea tare sau prea încet. Îți cer adesea oamenii să vorbești mai tare sau să repeți ceea ce tocmai ai spus? Dacă fac asta, înseamnă că ai o voce mai degrabă slabă, chiar dacă ție îți sună perfect normal.

a vorbi fie prea tare, fie prea încet îți poate submina Efectul Charismatic

Exercițiu de întărire a vocii

1. Stai în picioare drept. Asta permite plămânilor tăi să se lărgească la o capacitate maximă, iar diafragmei să fie nerestricționată.
2. Respiră adânc și umple-ți plămânii.
3. Vorbește ca și cum aerul ar veni din stomac.
4. Vorbește regulat, fără să lași tot aerul să scape dintr-o singură frază, rezultând într-un țipăt sălbatic. Datorită faptului că ai respirat adânc, vei beneficia de o cantitate mare de aer care te va susține pe durata unei propoziții întregi, ce va suna echilibrat.

Va dura ceva până te vei perfecționa, așa că exersează îndelung.

Dacă te îngrijorează faptul că ai putea să ai o voce stridentă sau neplăcută, fii atent la semne, cum ar fi oameni care se dau cu un pas înapoi, chiar dacă unul mic, sau care se crispează în timp ce vorbești. Ca o alternativă, fii curajos și cere feedback direct câtorva colegi de încredere.

Exercițiu pentru utilizarea volumului vocii

1. Rostește fiecare din următoarele propoziții încet.
   - Nu am spus asta!
   - Lasă-mă în pace!
   - Dă-mi-o mie!
   - Ieși afară de-aici!
   - Vreau asta acum!

2. Apoi, folosind drept ghid mărimea cuvintelor, ridică volumul în funcție de mărimea cuvântului.
   - Nu am spus *asta*!
   - Lasă-mă *în pace*!
   - *Dă-mi-o* mie!
   - *Ieși afară* de-aici!
   - *Vreau* asta acum!

Observă cum sensul a ceea ce spui se schimbă odată cu ridicarea volumului vocii.

Tonul

Tonul transmite dacă ești prietenos, furios, vesel, răbdător etc. și poate să joace un rol important în stabilirea impactului tău personal.

Indiferent cât de relaxat încerca el să pară, vocea publică a fostului prim-ministru al Regatului Unit, John Major, suna întotdeauna străină și strangulată. Este dificil să pari vesel, încrezător și convingător dacă vocea ta le spune ascultătorilor: „Auziți cât de tensionat sunt?“

Crearea unui ton bogat, catifelat, implică folosirea diafragmei, a corzilor vocale și a cantității de sunet ce rezonează în gât, gură și cap. Știu că sună puțin complicat, de aceea a apela la ajutorul unui specialist poate să ajute cu adevărat.

Ca un exercițiu simplu pentru ton, încearcă-l pe cel indicat mai jos. Dacă simți că nu te ajută, gândește-te să cauți sprijin din afară. Aceasta poate include vizitarea unui instructor pentru voce, a cuiva care are o calificare profesională în domeniu. Un bun instructor de voce îți poate indica metode de a varia tonul, astfel încât vorbirea ta să sune mai muzical și mai atractiv.

Exercițiu pentru ton

1. Fredonează ceva ușor și continuu.
2. Pune-ți mâna lejer împrejurul gâtului — ca și cum mâna ar fi o cravată.
3. Simte cum toți mușchii gâtului și de sub maxilar se relaxează.

4. Spune „umm-hmm" cu vocea ta naturală. Ar trebui să simți o vibrație a feței și sub mâna aflată pe gât. Simte cât de ușor iese partea „hmm" a lui umm-hmm.
5. Acum, vorbește cu aceeași vibrație ușoară în voce. Păstrează senzația acestei fredonări ușoare. Dacă pierzi acest „hmm", pierzi și controlul respirației.
6. Relaxează partea superioară a corpului, inclusiv umerii, gâtul și mușchii abdominali, iar vocea ta va suna mai blând și mai plăcut.

Ritmul

Cuvintele vorbitorilor rapizi, cum sunt vânzătorii de mașini uzate, politicienii și avocații, te lovesc ca niște gloanțe. Cei ce vorbesc rar scot cu greu cuvintele, așa încât sfârșești prin a te agăța de ele. Ambele tipuri de vorbitori încearcă să folosească viteza pentru a exercita un control asupra celor care îi ascultă, în speranța că aceasta le va spori impactul.

Vorbirea conversațională normală se manifestă în forma unor explozii rapide de sunete, de aceea a vorbi mai rar poate fi adesea extrem de eficient în a-ți construi Efectul Charismatic. Modalitățile de încetinire a vorbirii includ următoarele soluții:

- adaugă mai multe pauze pentru a le oferi oamenilor timp de gândire;
- variază ritmul rostirii, astfel încât, uneori, să încetinești și, alteori, să mărești viteza;
- folosește mai puțină energie în vorbirea efectivă, în așa fel încât cuvintele să iasă mai domol și mai puțin intermitent.

Dacă ți se pare că vorbești prea rar, întreabă-ți mai întâi colegii dacă asta îi deranjează, pentru că acest fapt ar putea avea de fapt o mare valoare.

Iată câteva modalități de a mări viteza cu care vorbești:

- pune mai multă energie în vorbirea actuală, astfel încât cuvintele să iasă într-un mod mai exploziv;
- utilizează exerciții verbale pentru încălzire înainte de a vorbi — actorii profesioniști și prezentatorii fac asta aproape întotdeauna ca parte a pregătirii lor;
- citește cu voce tare o listă oarecare și cronometrează-te. Exersează până când citești lista cu viteze tot mai mari.

Folosește tăcerea în mod corect

Cei care generează un Efect Charismatic puternic își dau seama imediat că pot folosi tăcerea într-un fel pozitiv, lăsând spațiu pentru reflecție, umplerea unor goluri. După cum a spus umoristul american Josh Billings: „Tăcerea este unul dintre argumentele cel mai greu de respins".

tăcerea poate crea un sentiment de deschidere și confort

Tăcerea poate crea un sentiment de deschidere și confort pentru tine și pentru ceilalți. Ea poate, de asemenea, să adauge seriozitate impresiei pe care o faci. Le permiți oamenilor să dispună de un timp de gândire atunci când nu te grăbești să umpli tăcerile lăsate de alții și le oferi o formă tăcută de respect.

Un tip de tăcere cu totul diferit poate dăuna Efectului tău Charismatic făcându-te să pari agresiv, nereceptiv

sau pur și simplu neprietenos. Îți amintești un moment când ai folosit tăcerea ca pe o armă — poate după o ceartă cu un prieten sau cu cineva mai apropiat? De îndată ce devii conștient de ceea ce faci, e tot mai ușor să o folosești. Puțin câte puțin, pe măsură ce devii mai vigilent, obiceiul își va pierde din putere. Așa că lucrează la următoarele:

- Încearcă să devii conștient de propria tăcere.
- Îmbunătățește conștientizarea propriei tale reacții la tăcere.
- Încearcă să devii confortabil în prezența tăcerii.
- Folosește tăcerea într-un mod pozitiv, nu negativ.

Exercițiu pentru tăcere

1. Sună un prieten și spune-i că vrei să faci un experiment.
2. Explică-i că veți privi împreună la ceas și veți rămâne tăcuți timp de exact 15 secunde. Încercați. Amândoi știți care este planul și totuși veți fi surprinși de cât de greu este să rămâi tăcut.
3. Mai departe, încercați același lucru stând față în față, de data aceasta vreme de un minut. Care au fost sentimentele tale legate de această experiență? Când ai început să te simțiți inconfortabil? Care au fost semnele disconfortului? Ai fost capabil să te uiți la cealaltă persoană în timpul tăcerii sau te-ai surprins încercând să îi eviți privirea sa insistentă după un timp? Ai zâmbit, ai râs sau ai scos sunete nervoase în timpul testului tăcerii?
4. Încearcă să îți dai ție însuți permisiunea de a folosi tăcerea într-un anumit scop — de exemplu, pentru a fi

influent într-o conversație sau pentru a obține o reacție din partea celuilalt.

Atunci când folosești corect tăcerea, vei avea tendința de a fi mai atent și mai concentrat. Tăcerea este pozitivă atunci când mintea ta nu funcționează ca un motor de mare putere, ci rămâne tăcută și neclintită. Cei din jurul tău absorb curând această stare de calm și răspund pe măsură.

Tăcerea mai poate fi folosită și atunci când vrei să-i faci pe alții să tacă. De exemplu, dacă cineva nu se poate opri din a-ți vorbi, lăsându-ți prea puțin timp să respiri sau deloc, poți folosi tăcerea pentru a ajunge la un deznodământ natural și nedureros. Pur și simplu, te abții să-l încurajezi prin lipsa unui răspuns pozitiv, cum ar fi încuviințarea din cap, expresiile faciale și alte tipuri de întărire verbală. Pusă în fața unui astfel de zid, o persoană obișnuită tinde să se oprească din vorbire, devenind tăcută cam după două minute.

Managerii capabili să rămână confortabil în tăcere într-un fel pozitiv își întăresc impactul personal și le oferă altora spațiul pentru a vorbi. Ei pot obține informații care altfel ar rămâne necunoscute — de exemplu, confruntând un membru al echipei cu performanțe scăzute sau unul acuzat de o abatere disciplinară.

Când folosești tăcerea în mod corect, câștigi puterea pauzei. O pauză la locul potrivit și într-un moment potrivit îți oferă timp pentru respirație, timp de gândire la ceea ce urmează să spui în continuare, timp să primești și să digeri reacția venită dinspre conlocutori.

Liderii care comunică bine ascultă de obicei cu mare atenție tăcerile oamenilor cărora li se adresează. Ei recunosc acordul entuziast, rezistența acerbă sau îndoielile neexprimate. Acest lucru se datorează concentrării, ascultării reale și prezenței (vezi capitolul 4). Când se întâmplă asta, liderul poate adesea să obțină un Efect Charismatic puternic, de multe ori fără să spună nimic.

„Cineva mă plictisește. Cred că sunt chiar eu."

DYLAN THOMAS,
poet, scriitor și dramaturg

Capitolul 3

Încrederea în sine

„Dacă tu nu consideri că ești minunat, de ce ar face-o altcineva?“, se întreba spirituala actriță Mae West. Legendara ei siguranță de sine nu a fost o simplă întâmplare, ea s-a străduit realmente pentru a o obține.

Anthony Howard, unul dintre cei mai distinși și celebri observatori politici din Marea Britanie, apare în mod regulat la televiziune. El are o față neobișnuită, unii ar spune urâtă, însă încrederea în sine pe care o dovedește te face curând să uiți felul în care arată; pe măsură ce vorbește, impactul său personal își face foarte repede apariția.

Încrederea în sine joacă un rol vital în crearea Efectului Charismatic și „este condiția indispensabilă pentru marile realizări“ argumentează Samuel Johnson, una dintre cele mai inteligente și în același timp cele mai hidoase persoane din istoria Angliei.

încrederea în sine joacă un rol vital în crearea Efectului Charismatic

Încrederea transmite putere; puterea de a influența și a schimba gândurile, emoțiile și comportamentul oame-

nilor. Emanând încredere, vei fi mai aproape de a realiza tipul de impact pe care ți-l dorești decât atunci când oamenii simt lipsa încrederii în sine.

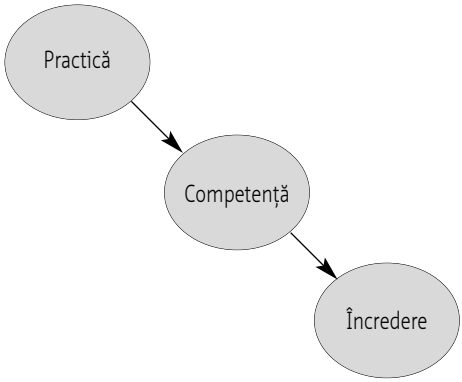
În mare, încredere în sine înseamnă să te simți sigur pe tine în anumite situații, dar nu neapărat în toate. Are o relevanță specială pentru comunicarea interpersonală unde afectează direct impactul comportamentului tău verbal și nonverbal.

Nici măcar Winston Churchill nu era întotdeauna sigur pe el și se plângea aprig soției sale, Clementine, că, în ciuda faptului că este prim-ministru, se simte nepotrivit și lipsit de un impact puternic atunci când are de a face cu oameni importanți și actori de excepție de pe scena lumii. În cazul său, el a fost o figură atât de puternică, încât Efectul Charismatic și așteptările publicului au ajutat la mascarea momentelor în care își pierdea încrederea în sine.

În mod ocazional, există o diferență între încrederea interioară și încrederea exterioară pe care o transmiți celorlalți. De exemplu, chiar și cei mai buni actori de teatru pot recunoaște îndoielile interioare și lipsa încrederii în sine atunci când se confruntă cu roluri importante, deși de îndată ce apar pe scenă nu ți-ai da seama niciodată că sunt atât de nesiguri.

Însă mult mai adesea există o legătură puternică între încrederea interioară și rezultatele exterioare pe care ceilalți le interpretează ca fiind încredere în sine. După cum spunea un comentator: „Dacă crezi că ai încredere, o ai, iar dacă nu crezi că ai încredere, nu o vei avea nici atunci când o ai".

Încrederea susținută se formează prin practică și conduce la abilități noi (competențe), care la rândul lor vor suscita o siguranță de sine sporită (încredere):



Atitudinea încrezătoare se afișează prin postură și alte aspecte mai puțin evidente ale comportamentului tău, cum ar fi semnalele corporale subtile. De exemplu, ceilalți te pot percepe ca:

- fiind relaxat mai degrabă, decât rigid;
- fiind flexibil, cu o voce ce acoperă o gamă largă de tonalități și gesturi;
- având control — mișcările tale nu sunt tremurate și stângace;
- având o intenție clară.

Poți exersa pe toate aceste atitudini — de exemplu, îți poți clarifica intenția sau poți deveni mai conștient de limbajul corpului tău. Consultă, de asemenea, capitolul 8 referitor la ținută.

Încearcă aceste căi de a transmite în mod deliberat celorlalți încrederea în sine.

- Intenția: dezvoltă o intenție puternică și clară despre efectul pe care dorești să-l obții și rămâi întru totul conștient de acesta.
- Relaxează-te: creează o postură corporală deschisă care sugerează că ești pregătit pentru orice.
- Voce: cultivă-ți o voce plăcută cu variații care transmit, de asemenea, siguranță.
- Întrebări cu răspuns deschis: folosește-le pentru a implica alți oameni și pentru a evita întrebările închise de tip „da" sau „nu"; apoi adaugă la acestea comentarii adecvate sau alte întrebări.
- Afirmații la persoana a II-a: acestea abordează direct cealaltă persoană — nu într-un mod care acuză, ci într-unul care semnalează o centrare directă și personalizată pe cealaltă persoană — de exemplu: „Ești de acord?", „Ce simți în legătură cu asta?"
- Evită limbajul lipsit de putere: evită afirmațiile care sună a lipsă de încredere, te fac să apari ca o victimă (vezi capitolul 1) sau să pari autocritic în mod nejustificat.
- Fii proactiv: ia inițiativa în procesul conversațional; introdu probleme sau opinii care permit celorlalți să-și aducă o contribuție.
- Privește oamenii în ochi și menține contactul vizual suficient de mult pentru a trimite un mesaj clar: „Am încredere în mine, mă interesezi".

Acestea sunt tehnici simple, dar, practicându-le, ele nu numai că trimit un mesaj de încredere, ci îți consolidează, de asemenea, încrederea efectivă în tine.

Poartă-te „ca și cum"

Prin simplul fapt că posezi deja o încredere în sine poți să reduci în mod real temerile și îndoielile care ar putea să te copleșească în anumite situații, cum ar fi aceea a intrării într-o cameră plină de necunoscuți, a susținerii unui discurs sau a argumentării propriului caz într-o ședință de echipă.

Comportă-te ca și cum ceilalți ar fi fericiți să te vadă și este foarte probabil ca ei să simtă cu adevărat astfel. Poartă-te ca și cum oamenii ar vrea să audă ce ai de spus și ei vor tinde să facă asta. Poartă-te ca și cum ei te-ar respecta și ei vor dori să te trateze corespunzător. În cele din urmă, acesta va deveni felul tău firesc de a te purta.

poartă-te ca și cum oamenii ar vrea să audă ce ai de spus

Principiul „ca și cum" îți cere să-ți investești cea mai mare parte a atenției înspre cealaltă persoană sau ceilalți membri ai grupului. Decât să risipești energie luptându-te cu îndoiala de sine, refuză pur și simplu să îi mai oferi o cameră de locuit.

Concentrându-te pe ceea se întâmplă în afara ta, vei tinde să generezi mai multă încredere în tine însuți și în ceilalți. Pe măsură ce îți sporești concentrarea exterioară, vei avea tendința să fii mai puțin preocupat de sine. Prin repetiție, acest lucru va deveni mai natural și va evolua înspre un model de comportament inconștient.

Poartă-te ca o victimă și este destul de sigur că în acest fel te vor percepe și ceilalți. Presupune că oamenii te vor ignora și este exact ceea ce se va întâmpla. În ceea ce privește Efectul Charismatic, el se reduce întotdeauna la o alegere — „Cum am de gând să fiu?"

- **Oamenii vor presupune despre tine ceea ce presupui tu despre tine**: atitudinile tale vor ricoșa înapoi către tine dinspre ceilalți. De exemplu, dacă tu crezi că unii membri ai echipei tale probabil te vor ignora, în final echipa va fi de acord cu tine. Dacă tu crezi că nu ai nimic relevant de spus, atunci oamenii vor începe să te vadă ca pe cineva care nu are nimic de spus. Gândește-te la tine ca la o persoană fermecătoare, inteligentă și de valoare și în mod sigur acesta este felul în care vei fi perceput în cele din urmă.
- **Oamenii vor tinde să reflecte starea ta emoțională actuală**: Dacă ești entuziasmat, ceilalți vor avea tendința să devină și ei entuziasmați; dacă ești nefericit pentru că ești în aceeași încăpere cu niște oameni, ei vor simți la fel în ceea ce te privește; dacă ești interesat de oameni, ei vor începe să fie interesați de tine.
- **Așteptările legate de felul în care se vor comporta oamenii afectează comportamentul lor real**: Dacă tu crezi că șeful te urăște, există șanse ca acesta să sfârșească prin a face acest lucru; dacă nu te aștepți ca oamenii să se ridice și să te observe când sosești, ei vor primi mesajul și vor răspunde în consecință.

Cum funcționează acest proces de autoîmplinire? Îți citesc ceilalți gândurile sau ce? Într-o oarecare măsură este exact ceea ce fac, dar nu folosind telepatia. Ei citesc în schimb numeroasele mesaje deliberate sau tacite exprimate prin intermediul ținutei tale, al expresiei faciale, al gesturilor și al altor limbaje corporale. Atunci când te porți „ca și cum", vei trimite mesaje pozitive care creează un impact.

Scenarii și afirmații

Această gimnastică mentală poate influența și felul în care abordezi provocările comunicării, de la a vorbi la o conferință la a intra într-o cameră plină cu persoane necunoscute, de la o întâlnire cu șeful la a ridica o problemă într-o ședință de echipă. Îți vei imagina o serie de secvențe pentru a te potrivi ocaziei. Iată trei scenarii diferite.

1. **Ești gazdă la o petrecere:** Te prefaci că fiecare persoană pe care o întâlnești la un eveniment este un oaspete la petrecerea ta, acordând o atenție specială fiecăreia dintre acestea înainte de a trece la următoarea. Acest exercițiu ajută mult la consolidarea încrederii pentru că în mod sigur ai dreptul de a te afla la propria petrecere!
2. **Curiozitate:** Îți stabilești un scop asupra căruia te vei concentra, cum ar fi acela de a fi curios în ceea ce privește motivul pentru care oamenii au ales să ia parte la o petrecere. În mod egal, ai putea alege să fii curios în legătură cu părerile acestora privind unele chestiuni sau dacă au ochi albaștri. Nu prea contează, atâta timp cât îți oferi o țintă a curiozității de care te vei ocupa. Acest lucru îți exteriorizează gândurile și stabilește comunicarea.
3. **Purtătorul unui mesaj:** te apropii de fiecare persoană pe care o întâlnești ca și cum ai crea o oportunitate unică de a-ți transmite mesajul foarte important. Vorbește cu oamenii ca și cum aceștia sunt foarte dornici să-ți asculte mesajul.

Afirmațiile oferă un flux continuu de reconfirmare mentală, o cale de întărire a încrederii personale. Fiecare afirmație descrie lumea *ca și cum* ea este deja așa cum ai dori tu să fie. De exemplu:

- „Sunt o persoană într-adevăr interesantă."
- „Oamenii abia așteaptă să audă ce am să spun."
- „Această prezentare este de un succes răsunător."
- „Sunt o persoană fluentă, cu o gândire rapidă."
- „Opiniile mele contează cu adevărat."

Inventează orice afirmație vrei, atâta timp cât este ceva în care poți să crezi și de care îți poți aminti mereu. Pe tot parcursul zilei sau pe drumul spre o întâlnire, repetă constant în minte afirmația, ca pe o mantră a meditației. În final vei începe să te porți ca și cum ar fi adevărat, iar ca urmare, acest fapt va afecta felul în care relaționezi cu ceilalți.

Inteligența emoțională

Inteligența emoțională (sau IE) înseamnă a fi conștient de ceea ce li se întâmplă celorlalți în plan emoțional și a ști în același timp cum sunt afectate propriile tale emoții. De exemplu, inteligența emoțională scăzută e echivalentă cu faptul că nu-ți dai seama că îi faci pe ceilalți să se simtă devalorizați, inadecvați, intimidați, furioși, frustrați sau vinovați.

Deși părerile referitoare la cât de mult își poate îmbunătăți o persoană inteligența obișnuită diferă,

îți poți dezvolta cu certitudine inteligența emoțională. Ceea ce deosebește inteligența emoțională de capacitățile obișnuite ale oamenilor este abilitatea de „a citi" dinamica socială — adică ceea ce se întâmplă în orice moment pe durata unei interacțiuni (vezi capitolul 12).

A-ți dezvolta inteligența emoțională înseamnă și a deveni mai implicat din punct de vedere social și asta poate genera un magnetism personal. A avea o personalitate atrăgătoare se află astfel în mod potențial la îndemâna noastră, a tuturor. Atragi oamenii pentru că aceștia te percep ca fiind conștient de ei în mod intens — în termeni de showbiz, nu tu ești cel care contează, ci audiența.

Inteligența emoțională este ca un radar special pentru citirea situațiilor și interpretarea comportamentului celorlalți, a intențiilor, a stărilor emoționale, a disponibilității pentru relaționare. Problema este că suferim uneori din cauza unghiurilor moarte ale radarului, când fie citim eronat o situație, fie nu o citim deloc. De exemplu, dacă te simți liber să te duci direct la o persoană și să te lansezi în a spune cât de straș-nică este compania ta, indiferent dacă aceasta este pregătită să asculte așa ceva, atunci ai eșuat în a folosi corect radarul. Sau dacă spui ceva ce supără enorm o altă persoană și nici măcar nu îți dai seama, din nou radarul tău a dat greș.

inteligența emoțională este ca un radar special

Modalități de creștere a inteligenței emoționale

Și alte capitole se ocupă de aspecte ale îmbunătățirii inteligenței emoționale, în special cele despre scop (capitolul 1), autenticitate (capitolul 5), prezență (capitolul 4) și relațiile intime și armonioase cu ceilalți (capitolul 12). Aici ne vom concentra pe conștiința situațională, pe a fi capabil să „citești" ecranul radarului situațional.

Instrumentele folositoare care te ajută să citești situația includ:

- Spațiul — care este reprezentarea spațială pentru această situație?
- Comportamentele — ce observi în această situație?
- Activitatea senzorială avansată — ce se întâmplă în această situație?
- Cuvintele și simbolurile — care sunt semnele gândirii și intențiilor în această situație?

Spațiul

Ființele umane ocupă un spațiu și tu poți citi multe din felul în care ele aleg să facă asta. De exemplu, atunci când vei participa la următoarea întâlnire, în timp ce intri în încăpere, privește împrejur la felul în care oamenii au ales să se împrăștie sau nu, dacă sunt înclinați să se așeze mai spre interior sau spre exterior și ce alte semnale poți culege din tabloul spațial pe care îl ai în față.

Pare aranjamentul spațial a fi unul practic, liniștit, alert, forțat sau parte a unui ritual? Par oamenii a se simți confortabil sau nu prea în largul lor? Tabloul pare a fi primitor sau nu? Cine unde stă și de ce — de exemplu, observă dacă persoana cu cea mai multă experiență este așezată întotdeauna în capul mesei. Unde ar fi cel mai bine să te plasezi pe tine în acest tablou și de ce?

Data viitoare când intri în biroul cuiva, uită-te atent la aranjamentele spațiale. Par acestea proiectate spre a scoate în evidență puterea celui care îl ocupă? Promovează sau împiedică ele comunicarea? Încurajează ele sau descurajează orice fel de intimitate? Ce altceva poți să citești în aranjamentul spațial?

Comportamentele

Când aplici inteligența emoțională, observi cu atenție comportamentul altor persoane și cauți cu conștiinciozitate informații nonverbale legate de situație, inclusiv poziții ale corpului, mișcări, gesturi, expresii faciale, înălțimea și tonul vocii. Aceste comportamente pot semnala tot felul de mesaje pe care, odată detectate, trebuie să încerci să le înțelegi. De exemplu, cum semnalează persoanele din încăpere deferența sau autoritatea, cine atinge pe cine sau cine intră în încăpere primul sau ultimul?

Încearcă să privești la televizor sau să vizionezi un film fără sonor și observă cum se mișcă oamenii și cum comunică fără vorbe. Acest gen de observație este cel pe care se bazează adesea jucătorii de poker experimentați pentru a-și „citi" adversarii.

Activitatea senzorială avansată — ce se întâmplă?

Aceasta merge dincolo de comportarea deschisă și implică o atenție anume îndreptată spre factorii cu mult mai puțin evidenți care ar putea să-ți spună ce simt oamenii și ce gândesc. De exemplu, urmărește respirația oamenilor — respirația lor este superficială sau adâncă, rapidă sau aparent calmă?

Fii atent la semnalele involuntare, cum ar fi paloarea feței oamenilor. Ce îți spune aceasta despre ce se întâmplă în interiorul persoanei respective. De exemplu, dacă cineva arată îmbujorat, este un semnal care arată împotrivire, furie sau poate faptul că se află în încurcătură?

fii atent la semnalele involuntare, cum ar fi paloarea feței

În cele din urmă, evaluează nivelurile energetice ale oamenilor — sunt înalte sau joase, în creștere sau descreștere? Semnale ale nivelurilor energetice schimbătoare se pot ivi din mai multe surse cum ar fi poziția corpului, contactul vizual, mișcările mâinii sau ale piciorului și așa mai departe.

Cuvintele și simbolurile

Acest ultim instrument este legat de acordarea unei atenții speciale cuvintelor și simbolurilor care apar pe radarul tău social. De vreme ce cuvintele și simbolurile pot avea sensuri atât de diferite pentru fiecare dintre noi, este un miracol că putem comunica și atât cât o facem.

Pentru a aduce această chestiune la viață, alege o persoană pe care o admiri și descrie-o unui prieten.

Indiferent câte cuvinte folosești, nu poți să-ți comunici în întregime experiența, astfel încât prietenul tău să cunoască această persoană în același fel. Tabloul mental al acestuia legat de persoana în cauză va fi doar o versiune vagă a imaginii pe care o știi tu.

Fiecare cuvânt poate avea semnificații diferite pentru fiecare persoană. Dacă spui că ești extrem de preocupat de nedreptăți, aș putea presupune că aparții organizației Amnesty International, când de fapt tu ai putea să te referi la sărăcie și la impactul schimbărilor climatice asupra țărilor aflate în curs de dezvoltare.

Exersează observarea oamenilor, pentru a vedea cum își arată statutul prin limbaj, argou, figuri de stil, utilizarea evitării expresiilor injurioase sau folosirea vocabularului specializat, cum ar fi jargonul.

„Când crezi despre tine că poți, vei putea. Când crezi că nu poți, ai dreptate."

MARY KAY ASH,
femeie de afaceri de succes care
a creat una dintre cele mai bune
companii din
Topul 100 al revistei *Fortune* și
autoare a unor cărți foarte bine
vândute

Capitolul 4

Prezența

În filmul de mare influență *Tot acest jazz*, personajul principal își începe ziua în fiecare dimineață privindu-și insistent propria imagine în oglindă înainte de a-și adresa îndemnul: „E timpul să înceapă spectacolul!“ El este extrem de conștient că, începând din momentul în care părăsește liniștea căminului, se află permanent „în lumina reflectoarelor“. Deși poate că nu este nevoie să-ți reamintești ție însuți în fiecare zi că e timpul să înceapă spectacolul, trebuie totuși să dezvolți propria metodă de a porni comutatorul vigilenței în acele momente în care a fi complet prezent contează cu adevărat.

trebuie să-ți dezvolți propria metodă de a porni comutatorul vigilenței

A fost odată o femeie extraordinară care nu putea vedea, auzi sau vorbi destul de bine pentru a fi înțeleasă de marea parte a oamenilor. Simțurile care îi rămăseseră erau surprinzător de normale. În ciuda acestor limitări, ea a scris cărți care au devenit *bestselleruri*, a apărut în vodeviluri, a intrat în Hollywood ca o furtună și a

câștigat un Oscar, a făcut turul lumii vorbind oamenilor și a întâlnit multe figuri importante ale lumii. Nenumărate persoane au căzut sub vraja ei, mulți suspinând în prezența ei.

O astfel de putere avea Helen Keller care, vreme de mulți ani, a fost una dintre cele mai faimoase persoane din lume. Efectul ei Charismatic se situa în mod cert la extrema spectrului pe care l-am descris în capitolul 1. În mod straniu, Helen a scris sau a vorbit adesea despre „vederea" sau „auzul" ei. Desigur, ea nu putea auzi zgomote la propriu, ci le experimenta prin intermediul altor căi, de la vibrații subtile, curenți de aer la arome sau texturi. Ea știa întotdeauna exact ce se petrece în jurul ei. Folosind restul simțurilor, învățase să devină prezentă în întregime în fiecare moment.

Puterea de transformare a prezenței explică de ce versiunea extremă a Efectului Charismatic poate părea atât de copleșitoare și chiar imposibil de atins. Și totuși este în același timp incredibil de familiară. Prezența înseamnă intimitate, este ceea ce permite ființelor umane să supraviețuiască, ea apare atunci când, în partea opusă a unei încăperi aglomerate, ochii tăi îi întâlnesc pe ai altcuiva și scapără scântei. Când ești prezent, întâlnești pe altcineva, te cunoaște și îl cunoști — și sunteți amândoi schimbați într-un fel.

Această prezență însă nu se limitează numai la umanitate. Acum câțiva ani, ședeam în iarbă în afara unui țarc urmărind o îmblânzitoare de cai în timp ce făcea cunoștință cu un armăsar tânăr și frumos. Ea învățase să fie prezentă nemijlocit, iar calul simțea asta și răspundea. A început să facă ce dorea ea, nu cu frică, ci cu respect, curiozitate și cu un simț al egalității.

A fi cu totul prezent este o componentă esențială a Efectului Charismatic și totuși nu e nevoie să fii tipul extrem care îmblânzește cai sau dirijează un musical în West End. Să luăm, de exemplu, un consultant IT cu experiență care într-un grup restrâns de necunoscuți stă de vorbă fără inhibiții, zâmbește cu căldură fiecărei persoane, stabilind un contact vizual excelent. Respins ușor de o persoană, el trece mai departe fără resentimente la următoarea, devenind curând viața și sufletul grupului. Când fiecare pleacă apoi pe drumul său, majoritatea, dacă nu toți, își vor aduce aminte de el cu amuzament și plăcere.

Acest consultant în IT își mobilizează Efectul Charismatic, deși câmpul său magnetic nu e atât de intens precum cel al Helenei Keller, să spunem, sau al altor exponenți de marcă ai acestei arte. Prezența sa naturală este întotdeauna în act atunci când este nevoie și el se simte bine în pielea sa, știind cine este și ce are cu adevărat importanță pentru el.

Prezența explică multe succese de la conferințe și din situații mai puțin formale sau cotidiene. În călătoria ta către un Efect Charismatic mai puternic, explorează-ți relația cu prezența și revigorează-ți astfel conștiința de sine.

La cursurile noastre obișnuite de prezentare, întâmplător intitulate „Fii prezent când îți joci rolul", participanții experimentează cu emoție ce înseamnă să fii complet prezent. Nu încercăm să realizăm un moment de tipul Helen Keller, cerându-le să își închidă simultan ochii și să-și astupe urechile. În schimb, îi invităm să ia o pauză, să se relaxeze în scaunele lor și să privească împrejur, contemplând ceea ce pot descoperi folosindu-și

simțurile ascuțite. Mulți își exprimă surpriza față de ceea ce descoperă.

Încearcă și tu, folosind exercițiul de mai jos ca ghid.

Exercițiu pentru prezență

1. Stai perfect drept în scaunul tău, vigilent, relaxat și privind înainte.
2. Începe să devii conștient de respirația ta — concentrându-te pe mișcarea corpului tău care inspiră și expiră aerul, inspiră și expiră.
3. Încetinește respirația ușor făcând pauză cinci secunde la o inspirație a aerului, apoi expiră și împinge aerul afară ca și cum l-ai trimite în jos, spre picioare. Fă asta de cel puțin cinci ori!
4. Fără să-ți miști capul sau ochii, începe să observi ce intră în vederea ta periferică — marginile exterioare ale privirii tale.
5. Fii foarte atent la sunetele din jurul tău! Ascultă ce pare a fi apropiat și îndepărtat, puternic și slab, înalt și jos, regulat sau sporadic!
6. Adulmecă ușor aerul de trei sau patru ori. Ce gust are aerul, simți mirosuri deosebite? Dacă ai folosit un parfum sau un aftershave, încearcă să-l identifici.
7. Mutând atenția asupra corpului, încearcă să devii conștient de senzația cauzată de șosetele sau de încălțămintea pe care le porți. Poți să-și simți greutatea corpului apăsându-te pe scaun?
8. Trăiește complet acest moment când viața pare a încetini și presiunile imediate se îndepărtează pentru a lăsa loc unei noi stări de conștiință.

9. În final, începe să slăbești intensitatea stării de prezență, relaxându-te într-o stare de existență mai familiară.

Atunci când ești complet prezent, devii extrem de vigilent la ceea ce te înconjoară, conștient în mod acut de atmosferă, de tensiuni ascunse, de așteptări, câteodată chiar și de ce gândesc oamenii. Merită să te oprești în acest punct și să te întrebi unde s-a dus prezența ta? Ce te oprește să fii prezent mereu și de ce pare a se întâmpla atât de rar acest lucru?

Oamenii își pierd prezența prin faptul că sunt prea cufundați în lume, prea aglomerați în spațiile urbane și pierd legătura atât cu natura, cât și cu ei înșiși. Își pierd prezența atunci când trec printr-o suferință sau vreo altă durere. Și mai ales o pierd atunci când permit energiilor lor naturale să fie slăbite de factori, cum ar fi mediul demoralizant, șefii neplăcuți, munca plictisitoare, un conflict între valorile lor și cele ale organizației și așa mai departe.

oamenii își pierd prezența prin faptul că sunt prea cufundați în lume

Căile de a-ți îmbunătăți prezența includ: reconectarea cu lumea; codul rutier al prezenței; utilizarea a două tipuri de energie; reînsuflețirea; sporirea conștiinței de sine.

Reconectarea cu lumea

Reconectarea este provocată de orice activitate care ajută la centrarea ta — lucru care se întâmplă atunci când renunți la tensiuni, la supărări și la tumultul zilnic. Ea

poate fi favorizată de ascultarea unui concert, de o plimbare singur pe o plajă la apus, de bucuria naturii, de meditație, de participarea într-un cor, de privirea atentă la un foc adevărat de lemne timp de ore întregi sau de implicarea totală în activitățile cu un copil mic.

Când te reconectezi, îți chemi înapoi prezența, reiei contactul cu energia esențială care vine dinăuntru și care vine, de asemenea, din afară. Fiecare ființă umană are abilitatea să facă asta, nu există o singură metodă optimă pentru toată lumea. Este o călătorie, nu o destinație; tu decizi dacă o faci sau nu.

Ești complet prezent atunci când te simți confortabil cu tine însuți, viu în întregime și pe deplin vigilent. Observi detalii despre felul în care sunt și simt ceilalți, despre dispozițiile și anxietățile lor. Ești curios în ceea ce privește ideile noi fără a le judeca instantaneu, luând cunoștință de sentimentele celorlalți. Exerciți o intensitate mai mare a auzului, mirosului și, mai presus de toate, te simți plin de energie.

Codul rutier al prezenței

Mark Twain, umoristul și scriitorul american, a început odată un discurs prin contemplarea audienței sale în tăcere pentru o perioadă prelungită. El a studiat la întâmplare auditoriul de parcă ar fi vrut să privească fiecare persoană în ochi. După aproape 10 minute de tăcere neobișnuită, întreaga audiență a izbucnit spontan în aplauze.

Twain a folosit o versiune extremă a codului rutier al vorbitorului: oprește-te, respiră, privește, ascultă, simte.

A luat contact în întregime cu audiența sa, construind legătura la un nivel profund și fiind cu totul prezent.

Codul rutier al prezenței

Oprește-te: încetinește, nu te grăbi să începi să vorbești. Pauza oferă momente prețioase pentru „a sosi" atât mental, cât și emoțional. Dacă ești nervos, îi vei permite corpului tău să se adapteze și fluturașilor din stomac să înceapă să zboare în formație.

Respiră: respiră ușor de câteva ori, fără a ridica pieptul sau umerii. La sfârșitul inspirației, reține aerul și numără încet până la cinci. Dacă faci asta de câteva ori, ritmul inimii se va încetini, reducând descărcarea de adrenalină în sistemul tău, cea care provoacă sentimente de anxietate sau de nervozitate.

Privește: într-un grup restrâns stabilește câte un scurt contact vizual cu fiecare persoană înainte de a începe să vorbești. Efectul tăcerii și al legăturii vizuale provocatoare poate fi uimitor și transmite o prezență inconfundabilă. Într-un grup mare, caută o figură familiară sau prietenoasă. Continuă să menții contactul vizual cu câteva persoane alese din întreaga audiență.

În timp ce privești, întreabă-te: „Ce observ chiar în acest moment?" și ascultă răspunsul în capul tău, în tăcere.

De exemplu, ai putea observa oameni zâmbind, încruntându-se, părând neatenți, jucându-se cu telefoanele sau amestecând hârtii. Ce îți spune asta despre receptivitatea audienței?

Ascultă: pentru a capta și a te folosi de sunetele care transmit ceva despre oamenii cu care ești pe punctul de a comunica. Sunt aceștia neliniștiți sau este o neclintire care sugerează că sunt pregătiți ca tu să începi?

Simte: folosește-ți toate simțurile, inclusiv intuiția naturală, pentru a determina ce se întâmplă în jurul tău. Dă tuturor simțurilor frâu liber pentru a descoperi semne subtile ce ar putea sugera cum ai putea comunica mai bine la momentul respectiv.

Folosește două tipuri de energie

Observă persoanele care au o prezență evidentă și care, chiar și atunci când stau complet nemișcate, par pline de energie. Ele fac apel la două surse de putere separate. Prima provine din dispoziția fizică, vigilența întregului corp pentru indiferent ce va urma, trăgându-și energia din lumea exterioară. Cealaltă energie utilizată vine din interior. Poți accesa această sursă de energie aducând persoana ta completă chiar în mijlocul lucrurilor — cine ești, valorile tale și cunoașterea de sine. Deși sună mistic sau metafizic, de fapt nu faci decât să arunci masca, pentru ca oamenii să-l vadă pe cel din spatele ei.

Iată câteva modalități practice de accesare a energiei tale interioare.

- Acordă-ți permisiunea de a simți și de a fi vulnerabil. În loc să ai parte de tensiune sau anxietate, spune-ți că este bine dacă te deschizi în fața acestei persoane sau a acestor oameni.

- Gândește-te că ești într-un castel, cobori podul mobil și pășești în afară cu un gest de întâmpinare.
- Încetinește conștient ritmul respirației (vezi codul rutier al prezenței discutat anterior).
- În loc să arunci doar priviri scurte oamenilor, investește energie în realizarea contactului vizual și în expresiile tale faciale și limbajul corporal. În realizarea legăturilor nu face nimic violent sau smucit, acționează în schimb mai cugetat.
- Amintește-ți de valorile tale personale și de relația acestora cu momentul particular. Dacă nu ești sigur care sunt valorile tale personale, încearcă exercițiul pentru valori de mai jos.

Exercițiu pentru valori

A-ți lămuri valorile tale personale te poate ajuta la sporirea conștiinței de sine, la alimentarea expresiei tale interioare cu energie și la întărirea prezenței.

1. Notează ce are valoare sau ce contează cel mai mult în viața ta. Pentru ce simți pasiune? Rezervă-ți ceva timp pentru a te gândi la aceste lucruri.

---

2. Gândește-te la un mod de a pune valorile în acțiune în viața ta.
3. Sugerează căile prin care aceste valori își fac simțită prezența în existența ta zilnică.

---

4. Alege o valoare personală pe care o prețuiești cel mai mult. Oamenii pe care îi cunoști bine știu care este acesta?

Arată rezultatele unui prieten apropiat sau unui membru al familiei. Te recunosc ei în rezultatele exercițiului? În ce fel te influențează aceste valori în munca ta?

Exemplu

1. Ce prețuiesc mai mult; care este pasiunea mea?
   Mediul, dreptatea, mariajul meu, a fi creativ, sănătatea mea.
2. Cum pun aceste valori în acțiune în viața mea de zi cu zi?
   Merg cu bicicleta la serviciu; sunt activ în grupul local de conservarea mediului; fac parte din Amnesty International, mențin un echilibru bun muncă/viață; încerc mereu noi idei; fac exerciții săptămânal; sunt vegetarian.

Persoanele pline de energie care au un mesaj pozitiv pot crea o prezență puternică și pot fi extrem de convingătoare. Cumva, orice pare posibil și toate obstacolele par a fi surmontabile.

Reînsuflețește-te!

Ești câteodată martorul lipsei de viață pe terenul de fotbal, la meciurile de tenis sau în alte situații care țin de competiție. Capetele cad, corpurile slăbesc, deznădejdea

predomină și asta nu întotdeauna din cauza epuizării energiei. Câteodată este vorba doar de lipsa oricărei voințe de a continua.

Cei plini de viață pot fi magnetici; celorlalți le place de obicei să fie cu aceștia pentru că prezența lor vibrează de viață. Pentru a te percepe ca plin de viață, oamenii trebuie să te vadă vioi, pozitiv și animat. Zâmbetul, râsul, expresia optimismului, ochii mari și vioi, poziția corpului, toate acestea contribuie la transmiterea unei bune dispoziții.

o parte din a fi plin de viață provine din felul în care îți utilizezi energia

O parte din a fi plin de viață provine din felul în care îți utilizezi energia. Actorii, de exemplu, în ciuda faptului că se simt uneori indispuși sau chiar demoralizați, învață să-și folosească rezervele de energie pentru a-și ridica moralul chiar înainte de a intra pe scenă. S-ar putea să fie nevoie să faci la fel acordând o atenție specială întrebării dacă îți folosești la maximum sau nu energia proprie.

Sporește-ți conștiința de sine

Această temă te însoțește de-a lungul călătoriei spre intensificarea Efectului tău Charismatic. Căile de îmbunătățire deliberată a conștiinței de sine includ explorarea sinelui pe care îl ascunzi oamenilor, ascultarea propriei intuiții și încrederea în ele, crearea de legături cu oameni care te inspiră.

Încrederea în sine include descoperirea modului în care propriul tău comportament poate într-adevăr să-ți reducă Efectul Charismatic.

Explorează-ți laturile ascunse

Ce se află cu adevărat în spatele măștii tale? Dacă privești uneori cu atenție, o încercare de explorare a părților ascunse și poate inconfortabile ar putea constitui o provocare. Pentru ce atâta bătaie de cap? În mod sigur, dacă ai pus deoparte ceva din tine, trebuie că ai avut un motiv serios. Ar putea fi adevărat, însă, dacă aceste părți ascunse fie îți reduc Efectul Charismatic, fie ar putea fi folosite pentru a-i mări forța, atunci explorarea lor ar putea fi extrem de valoroasă.

„Ei bine, care este sinele meu ascuns?“ ai putea întreba. De vreme ce bine-nțeles că numai tu poți să răspunzi la această întrebare, altfel nu ar mai fi ascuns, este foarte posibil să regăsești unele dintre elemente printre cele enumerate la exercițiul pentru sinele ascuns de pe pagina următoare.

Atunci când încerci să ai prezență, ce se întâmplă? De exemplu, te vezi încercând să fii ca o vedetă de cinema cu gesturi exagerate sau te porți dându-ți importanță?

Exercițiu pentru sinele ascuns

1. Găsește un loc liniștit unde nu vei fi deranjat. Asigură-te că ai hârtie și creion la îndemână.
2. Folosind lista de titluri de mai jos, spre a-ți stimula gândirea, vezi dacă poți să dai unul sau mai multe exemple despre tine și viața ta.

- Frici iraționale sau absurde
- Antipatii sau ură puternice
- Iubiri și pasiuni
- Nevoi nesatisfăcute
- Talente ascunse sau nefolosite
- Gânduri și emoții exprimate arareori
- Comportamente din trecut de care ești mândru și despre care vorbești rar sau niciodată
- Comportamente de care îți pare rău și la care te gândești rar sau niciodată
- Povești sau incidente revelatoare
- Dorințe și regrete rar exprimate

3. Ce sugerează lista în legătură cu tine? Este ceva în ea care ar putea influența pozitiv sau negativ felul în care te comporți când ești cu alte persoane?

Ascultă și ai încredere în intuiția ta

Rândunica arctică este o pasăre care trăiește într-o zonă aflată la șapte grade sud de Polul Nord și o dată pe an zboară pe o distanță incredibilă de 37 000 de kilometri înapoi la punctul de pornire. Cu un astfel de instinct al căminului, nu este nevoie de sisteme sofisticate de navigație prin satelit. Instinctul îi spune unde să meargă și cum să ajungă acolo. Noi, oamenii, avem la rândul nostru o abilitate înnăscută de a ne găsi calea prin viață și de a ne adapta confortabil la ceea ce se întâmplă în jurul nostru. Gândește-te la această abilitate ca la un radar, nu ca la un tabel de calcul.

Locuitorii unui sătuc din Europa Centrală l-au invitat la ei pe un rabin faimos pentru înțelepciunea sa. Timp de mai multe săptămâni populația iudaică locală a dezbătut ce teme de discuție va propune rabinului, ce conflicte să-i ceară să rezolve, ce sfaturi să ceară. În cele din

urmă, rabinul sosi și toată lumea se adună să-l întâmpine. El a stat tăcut, devenind complet prezent, interiorizând cele înconjurătoare, simțind atmosfera. În loc să vorbească, începu să danseze. A dansat și a dansat și, în curând, toată lumea începu să facă la fel. Când toată lumea dansase până nu s-a mai putut mișca, în tăcerea care se lăsă în timp ce-și trăgeau sufletul, rabinul întrebă încet: „Mai sunt întrebări?"

Potrivit profesorului Cappon, doctor în psihologie, care a scris și cercetat acest subiect, intuiția este „bijuteria din coroana inteligenței". Comparată cu raționamentul conștient, el argumentează că intuiția este „secretul succesului celor mai mari întreprinderi ale umanității".

În ciuda importanței sale evidente, nu se vorbește prea mult despre intuiție în cărțile sau articolele privind comunicarea sau rolul acesteia în întărirea prezenței. Acest lucru reflectă în principal presupunerea că ea implică date vagi care nu inspiră încredere. Și totuși, nu există nimic irațional legat de intuiție, chiar și atunci când se întâmplă să fie greșită. Unii cred că ne bazăm pe intuiție în 90% din deciziile pe care le luăm.

O părere acceptată asupra intuiției este aceea că, la un anumit nivel ascuns, tu știi deja răspunsul, iar instinctul nu face decât să te ajute să-l accesezi. De exemplu, a ști că cineva minte ar putea să nu vină direct din faptul că auzi cuvintele acestuia, ci din schimbările subtile psihologice pe care acesta nu le poate controla, dar care dau totul pe față. E posibil ca tu nici măcar să nu știi că înregistrezi aceste semnale, totuși o faci în mod inconștient. Dacă ai încredere în instinctul tău, permiți acestor cunoștințe să iasă la suprafață.

În timp ce negocia cumpărarea grupului Atkins Computer din Regatul Unit, Jack Roseman, fondatorul a două firme de computere de succes și președinte al celei de a treia, a spus: „Nu pot să vă spun exact ce anume mi-a spus în câteva secunde că singura noastră speranță pentru a achiziționa compania era să câștigăm inimile și mințile managerilor aflați în jurul mesei".

Întrebat de proprietar dacă ar dori să vadă conturile, Roseman și-a folosit intuiția pentru a răspunde că vrea ca toți cei prezenți să se cunoască unii cu alții mai întâi. Dacă nu există simpatie reciprocă, „poți să-mi dai compania pe gratis și nu o voi lua".

A fost exact ceea ce oamenii doreau să audă și el a câștigat negocierea, deși a oferit mai puțini bani decât concurenții lui.

Există multe căi prin care poți să aplici intuiția când îți întărești prezența. Chiar și atunci când ai la dispoziție doar câteva dovezi palpabile, ai putea utiliza:

- prevestirea — anticiparea unui eveniment
- înțelegerea ulterioară — înțelegerea a ceea ce a cauzat un anumit proces
- presentiment — răspunsul inițial și probabil la o problemă
- cunoașterea — siguranța că știi cea mai bună cale de a ajunge la o soluție sau de a folosi o descoperire sau că știi care e cel mai bun moment pentru a interveni sau care e semnificația unui eveniment.

Îți poți ascuți și dezvolta intuiția prin practică și experiment (vezi exercițiile care urmează).

Exercițiu pentru intuiție

1. Rezervă-ți anumite momente când vrei să-ți explorezi intuiția — acestea ar putea fi atunci când ești singur sau, mai bine, când te afli într-o situație în care vrei să ai un impact personal.
2. Pleacă în explorarea ta de la chestiuni și probleme reale, nu teoretice. Funcționează cel mai bine în situații de viață, și nu în contexte de tipul „cum ar fi dacă...".
3. Permite-ți să examinezi ce simți și încearcă să reții felul în care ești afectat în acel moment. De exemplu,:„Mă simt obosit chiar acum și observ că devin din ce în ce mai nerăbdător".
4. Admite sau acceptă aceste sentimente, chiar dacă sunt incomode. De exemplu: „Accept că sunt furios chiar acum și este de înțeles că sunt nerăbdător".
5. Privește-ți intuiția ca pe un prieten tăcut, respectuos, care așteaptă de obicei să i se ceară opinia. Invită-ți intuiția să-ți dea un răspuns. De exemplu: „Accept faptul că sunt furios chiar acum. Ce înseamnă că trebuie să fac în continuare?"
6. Examinează corectitudinea intuiției tale și reacția ta la aceasta.

Exercițiu suplimentar pentru intuiție

1. **Jurnal:** Scrie un jurnal al intuiției unde vei nota impresii, dacă acestea provin din vise, senzații sau gânduri instantanee. Examinează-le pentru a vedea ce perspective de înțelegere a intuiției tale îți oferă acestea — de

exemplu, când pare a funcționa cel mai bine sau în ce mediu.

2. **Interese:** Folosește-ți hobby-urile sau interesele pentru a-ți explora intuiția. Muzicienii au intuiții despre muzică, cercetătorii, despre știință, părinții, despre copii, specialiștii, despre subiectele lor particulare.
3. **Răspunsuri:** Alege o problemă sau o chestiune pe care dorești să o soluționezi. Fă o plimbare în natură și în timp ce te bucuri de cele ce te înconjoară alege un obiect cum ar fi o piatră, o frunză sau ceva ce găsești pe acolo. Privește-l cu atenție și întreabă-ți intuiția naturală: „Ce noi perspective legate de problema mea îmi oferă acest lucru?"

Sugestii

- Tratează cu suspiciune intuiția care pare a-ți comanda să faci ceva anume în loc să sugereze mai multe posibilități.
- Combină intuiția cu logica.
- Dacă ai o intuiție, trateaz-o cu respect, ca și cum ar fi un sfat oferit de un coleg de încredere.

Pregătirea corpului

Ca parte a activității tale de pregătire pentru comunicarea mesajului, s-ar putea să fie nevoie să-și trezești corpul în întregime, în special dacă e vorba de o prezentare formală, ținută în picioare.

tensiunea dinaintea unei reprezentații în direct este perfect normală

Tensiunea dinaintea unei reprezentații în direct este perfect normală; este o formă concentrată de energie care trebuie să fie bine

strunită. De exemplu, înaintea unei reprezentații importante, actorii petrec o oră sau mai mult pregătindu-și corpul. Ei lucrează din greu pentru a se destinde, relaxa și a se pregăti să comunice. Oricând intenționezi să obții un Efect Charismatic puternic, poți să faci cu folos acest tip de pregătire. Folosind antrenamentul fizic, începi să preiei controlul impactului pe care vrei să-l exerciți.

În special dacă realizezi o prezentare formală, activitatea de pregătire a corpului tău trebuie să fie meticuloasă și poate consta în următoarele:

- Exerciții de relaxare fizică: scutură părți separate ale corpului pentru a înlătura tensiunea; închide ochii și concentrează-te asupra fiecărei părți a corpului verificând tensiunea din fiecare dintre acestea; inspiră și expiră adânc și rar, în timp ce spui părții respective să se destindă și să se relaxeze.
- Exerciții pentru voce, pentru a încălzi gâtul și corzile vocale: îngână ușor, scoate sunete simple cum ar fi aaa și ooo; spune cu voce tare un exercițiu de dicție cum ar fi „Șase sași în șase saci", pentru a-ți relaxa mușchii vorbirii.
- Stai departe de fumători și evită țipatul sau discuțiile prelungite.

Exercițiile fizice de încălzire îți trezesc mintea, corpul, respirația și vocea; ele te ajută să fii pregătit pe de-a-ntregul pentru a-ți atinge scopul.

„A fi prezent emoțional pe scenă, cu adevărat prezent la nivel emoțional, ar trebui să fie suficient pentru a transmite ceea ce trebuie transmis."

LASSE HALLSTRÖM, regizor suedez

Capitolul 5

Autenticitatea

Legendarul dirijor, compozitor și pianist Leonard Bernstein a fost solicitat odată de către un fotograf să pozeze pentru o fotografie într-un aeroport, șezând pe o motocicletă. „Eu nu știu să merg cu motocicleta, a protestat Bernstein, ar fi un fals.“ „Sunt sigur că ați putea să o conduceți dacă ați încerca“, a replicat fotograful.

Spre uimirea colegilor săi, Bernstein sări pe motocicletă, demară cu viteză maximă pe pista aeroportului, încetini scurt ca să demonstreze câteva manevre complicate și se întoarse la locul unde urma să fie fotografiat. „Acum, proclamă el, poți să mă fotografiezi.“

Trăim într-o lume care accelerează, se pare, în direcția opusă față de a fi autentic. Globalizarea, tehnologia care ne schimbă stilul de viață, conducătorii de campanii electorale, publicitatea, bunurile și serviciile virtuale, comunicațiile online, chiar îndrăgostiții electronici sunt doar câteva exemple. Toate acestea conspiră pentru a submina ce este real sau durabil, inclusiv relațiile umane.

O formulă care să-ți spună cum să fii autentic nu ar fi reală. Când o persoană este autentică, ea interacționează simplu, se poartă așa cum e, și nu ca altcineva — nu există o regulă pentru cum se face asta. Simplu spus, ești așa cum ești. Fiecare se naște autentic. Nu vezi bebeluși încercând să fie altcineva în afară de ei înșiși. Începând din copilărie și trecând prin adolescență și înspre maturitate, totuși spontaneitatea noastră este eliminată treptat, până când sfârșim prin a ne întreba: „Cine sunt eu, cu adevărat?“

o formulă care să-ți spună cum să fii autentic nu ar fi reală

Această separare devine o a doua natură. Ca adulți, am putea fi refractari sau incapabili să înlăturăm masca, astfel încât oamenii să poată vedea cine suntem cu adevărat, afectând astfel în mod direct impresia pe care o facem asupra lor. De exemplu, Lordul Reith, primul președinte al BBC, era o persoană greu de înțeles, care avea frecvente schimbări de dispoziție. La recepția oferită cu ocazia nunții fiicei sale, un invitat i-a spus soțului acesteia, care era psihiatru: „Aș vrea mult să-l cunosc pe Lordul Reith“. La care soțul a răspuns: „Și eu aș vrea asta“.

După cum a spus în mod memorabil scriitoarea Marianne Williamson: „Frica noastră cea mai profundă este aceea că suntem prea puternici. Lumina noastră călăuzitoare, și nu întunericul, este cea care ne înspăimântă cel mai mult. Ne întrebăm cine sunt eu ca să fiu strălucitor, minunat, talentat, fabulos? De fapt, cine ești tu ca să nu fii toate acestea?“[3]

[3] Citat atribuit adesea în mod greșit lui Nelson Mandela.

Autenticitatea însoțește un Efect Charismatic puternic și se dovedește a fi deosebit de importantă în situația în care administrezi o afacere sau conduci niște oameni. Însă tu însuți nu poți declara că ești autentic, depinde de alții să decidă că așa este.

Ceilalți trebuie mai întâi să vadă că ești sincer cu tine însuți, că știi cine ești și folosești asta pentru a comunica ce vrei. Se spune că fosta directoare de resurse umane de la Marks & Spencer, Jean Tomlin, a explicat cam așa: „Vreau să fiu eu însămi, dar îmi potențez anumite părți din mine în funcție de context. Ceea ce primiți este un segment din mine. Nu este o născocire sau un fals — sunt numai părticele care sunt relevante pentru situația respectivă".

Autenticitatea funcționează prin oamenii care se identifică cu tine la un nivel personal, uman. Ca să o spunem puțin diferit, ei se simt legați într-un fel de cine ești tu și de ce reprezinți. Pentru a fi autentic, oamenii trebuie să audă vocea ta distinctă și să identifice acele calități care te reprezintă.

Performanța autentică la nivel personal este abilitatea de a exprima cine ești, în timp ce ești perfect conștient de influența pe care o ai în jurul tău. Este un act de atenție dublă. Întâi ai nevoie de o conștiință de sine și, în al doilea rând, de o receptivitate privind efectul avut asupra audienței. Aceste calități contribuie la atractivitate, temă pe care o discutăm mai târziu. Ele conduc la o primă impresie de impact, o impresie durabilă și o relație de durată.

A fi autentic produce beneficii dincolo de simpla îmbunătățire a comunicării, de construirea unei echipe sau de promovarea unui brand. Prin înlăturarea măștii,

oameni și chiar companii întregi pot deveni cine sunt cu adevărat, cunoscându-și scopul și valorile. „Nu pot activa în afara personajului meu, trebuie pur și simplu să fiu eu însămi", comenta impresionanta Karen Darby când nu a fost selectată ca membră în juriul din cadrul programului TV *Arena Leilor* care caută întreprinzători aflați la începutul carierei.

Când întâlnești pe cineva care nu este autentic sau sincer cu sine simți curând că ceva nu este în regulă. Spunem adesea că: „el joacă teatru" sau că „ea nu este cu totul de încredere". Încearcă exercițiul pentru autenticitate spre a înțelege mai bine ce anume te face autentic.

Exercițiu pentru autenticitate

1. Gândește-te la trei sau patru persoane pe care le-ai întâlnit, despre care ai citit sau ai auzit și pe care le admiri foarte mult. Ar putea fi persoane în viață sau nu, contemporane cu tine sau aparținând unor timpuri trecute.
2. Alege dintre acestea un singur nume.
3. Scrie numele persoanei în spațiul de mai jos și apoi scrie ce anume admiri mai mult la aceasta.

Admir cu adevărat

Ceea ce admir cel mai mult la această persoană este (fii cât se poate de exact)

---

4. În ce fel pare această persoană să fie autentică?
5. Cum crezi că își transmite această persoană autenticitatea?
6. Cum transmiți tu autenticitatea?

A fi autentic

Dacă admiri cu adevărat pe cineva, este perfect de înțeles că vrei să fii ca persoana respectivă. Asta nu înseamnă că trebuie să o copiezi întru totul. Tu nu poți să fii persoana aceea — ea este cine este iar tu ești cine ești. A nu fii autentic înseamnă a gândi sau a te comporta ca și cum ai fi o altă persoană.

Obsesia pentru celebritate încurajează lipsa autenticității, care ne conduce la ideea că am putea să aspirăm la o faimă imediată sau la avere fără a fi nevoie să fim sinceri cu noi înșine. De exemplu, în perioada anilor 1980, la compania gigant General Electric, „toată lumea voia să fie ca Jack Welch", ne-a explicat Kevin Sharer, asistentul pe termen lung al acestuia, el însuși director executiv mai târziu. Sharer a învățat în primul rând că „trebuie să fii tu însuți, nu să încerci să imiți pe altcineva".

obsesia pentru celebritate încurajează lipsa autenticității

În perioada derulării cursurilor despre impactul personal, am auzit oameni spunând lucruri ca acestea:

- „Simt că sunt o persoană la serviciu și o alta acasă… și nu mai sunt sigur care dintre ele mă reprezintă cu adevărat."

- „Am obosit încercând să tot ghicesc strategiile ascunse ale altora; mă întreb cum ar fi dacă am deveni cu toții sinceri?“
- „Sunt foarte adaptabil, însă nu sunt sigur că a copia stilul de lider al șefului meu este calea pe care trebuie să merg.“
- „Vreau cu adevărat să fiu eu, doar că asta nu mi-ar fi de folos în acest loc.“

Deci oamenii vin la serviciu purtându-și măștile și se întreabă de ce nu au impactul pe care vor să îl aibă. Cei care participă la workshop sunt uimiți adesea pentru că ceea ce funcționează legat de ei vine din interior, nu din afară. Ușor neîncrezători ei întreabă: „Vrei să spui că trebuie doar să fiu eu însumi?“ Când ești convins că asta este exact ceea ce trebuie să fii, poți simți un sentiment de ușurare.

Persoanele care încearcă să folosească autenticitatea pentru a fi charismatice simt câteodată că asta le îndreptățește să-și piardă controlul, manifestând furie, nerăbdare sau insatisfacție, indiferent de felul în care acest lucru îi afectează pe ceilalți. De fapt, reputația pentru autenticitate trebuie gestionată cu grijă.

Sunt eu autentic?

„Nu cred un cuvânt din ce spuneți“, i-a zis un jurnalist unui politician faimos din Regatul Unit. „Tot ce este legat de dumneavoastră este fals. Chiar și părul dumneavoastră, care arată ca o perucă!“ Cum îți dai seama că nu ești complet autentic? Există semnale de avertizare, atât interioare, cât și exterioare.

Semnalele interioare arată că te simți într-un fel departe de ceea ce spui, deconectat de la ceea ce contează pentru tine. Știi că „îți pui o mască" și că eului tău real nu i se permite să iasă la suprafață. Îți ascunzi gândurile, încerci să-ți ascunzi sentimentele și cenzurezi cu putere tot ceea ce spui.

Semnalele exterioare sunt acelea care te avertizează că începi să-ți bazezi acțiunile nu pe ceea ce este bine, ci pe ce este convenabil sau ușor de acceptat. Ești persuasiv la presiunea din partea altora de a face lucruri despre care, când te gândești la ele, știi că sunt greșite sau îndoielnice.

„Când Cameron i-a aruncat calificativul «prefăcut» prim-ministrului venit la Parlament a fost ca o lovitură în moalele capului", povestea un comentator despre impactul acestor cuvinte ale liderului opoziției conservatoare asupra prim-ministrului britanic Gordon Brown. În ciuda aparentei diminuări a importanței autenticității în favoarea celebrității, una dintre cele mai dăunătoare acuzații pe care le poți face la adresa cuiva rămâne tot aceea de prefăcătorie.

Nu poți să te trezești într-o dimineață și să declari simplu: „Astăzi intenționez să fiu autentic", pentru că a fi autentic nu este un scop, este un proces. În mod constant, îți adaptezi și îți recunoști lipsa de perfecțiune. Este vorba despre:

- Dorința ta și abilitatea de a fi sincer, nu fals sau calculat. „Când cauți autenticitatea de dragul autenticității, nu mai ești autentic", susținea filosoful Jean-Paul Sartre — ceea ce înseamnă că trebuie să încercăm să fim autentici, pentru că asta chiar contează pentru noi.

- Cum relaționezi cu oamenii, devenind demn de încrederea lor.

Semnale care avertizează că nu ești autentic

- Te împrietenești numai cu cei care au ceva ce îți dorești și care ți-ar putea fi de folos în viitor.
- Ești teribil la colectat cărți de vizită și numere de telefon care te vor ajuta din punct de vedere profesional, dar ai puține prietenii sau relații adevărate.
- Îi manipulezi pe ceilalți pentru a obține ce dorești fără să-ți faci griji legate de efectul pe care ar putea să-l aibă acest lucru asupra lor sau a ta.
- Le permiți altora să te manipuleze.
- Îți concentrezi comportamentul în jurul câștigării aprobării oamenilor, indiferent de sentimentele tale față de aceștia.
- Nu ești sincer cu tine.
- Te simți singur, nerespectat și lipsit de angajament în relații.
- La serviciu, te simți inadecvat, plictisit, subestimat, neapreciat.
- Faci progrese mici în ceea ce privește dezvoltarea ta personală sau nici nu îți pasă de aceasta.
- În timpul liber, nu îți mai face plăcere să fii tu însuți sau te simți inconfortabil cu cei pe care îi numeai odată prieteni.
- Nu te respecți în întregime și nu crezi cu adevărat în propriile valori sau nu le urmezi în acțiunile tale.
- Chiar și complimentele tale îi fac pe oameni să se simtă prost. Ele sună sincer la început, însă, ulterior, intenția ta reală iese la iveală.

Descriem adesea o persoană autentică și impactul personal al acesteia prin sintagma: „Ce-i în gușă, și-n căpușă.“ Paradoxal, cea mai ușoară cale de a fi mai autentic este… să fii mai mult tu însuți!

cea mai ușoară cale pentru a fi mai autentic este… să fii mai mult tu însuți!

Comicul George Burns spunea odată despre onestitate: „Dacă ești capabil să o mimezi, e o realizare“. Ar fi putut la fel de bine să vorbească despre autenticitate. A mima autenticitatea totuși este o muncă mult mai grea decât să fii tu însuți pur și simplu.

Un studiu care a avut ca obiect peste 1 000 de lideri din domeniul afacerilor, aleși pentru autenticitatea și eficiența lor, a ajuns la concluzia că aceștia se testau ei înșiși în mod constant prin intermediul experiențelor de viață. Ei voiau să descopere scopul funcției lor de conducere și învățaseră că a fi autentic îi face mai eficienți.[4] Chiar dacă nu ești lider într-o organizație, acest rezultat al cercetării este încurajator. El arată că a fi autentic se referă mai degrabă la un proces ușor de gestionat, de confruntare cu realitatea, pentru a afla „Cine sunt eu?“, „Ce are importanță pentru mine?“, „Ce doresc?“, decât la a aștepta ca autenticitatea să apară brusc după un antrenament intensiv sau să fii născut cu o genă a „autenticității“.

[4] Bill George *et al.* (2007). „Discovering your authentic leadership“, *Harvard Business Review*, 1 februarie 2007.

Verificarea stilului

Stilul tău personal afectează modul în care oamenii îți percep autenticitatea. De exemplu, ai putea considera că ai stilul unei persoane sofisticate, active social, calme, care deține controlul, dar este aceasta impresia reală pe care o faci celorlalți?

Imaginează-ți că ai avea propria companie privată de relații publice care lucrează în interesul tău sau că o agenție de publicitate de calibru ar semna un contract cu tine pentru a te promova în lume. Una dintre chestiunile pe care ambele categorii de experți ar dori să o lămurească împreună cu tine ar fi:

- Care este marca ta personală?

Marca ta conține tot ce spui tu și tot ce faci; felul în care privești, gândești, te miști și te comporți. Este aproape ca și cum ai fi o companie numită, să spunem, Eu S.R.L. Care ar fi marca acestei companii? La fel cum recunoaștem că John Lewis, Zara, Apple sau Nokia au stilurile și mărcile lor proprii, la fel este și cu Eu S.R.L. Cu cât devii mai conștient de această marcă, cu atât mai mult vei reuși să-ți demonstrezi autenticitatea și să-ți întărești Efectul Charismatic.

Cum ai descrie marca personală a fiecăreia dintre aceste persoane?

- Camilla (a doua soție a prințului Charles);
- Dl Putin (Rusia);
- Oprah Winfrey;
- José Mourinho;

- Gordon Ramsay;
- Denzel Washington;
- Andrew Marr.

Au aceștia un stil distinctiv și, în caz de răspuns afirmativ, ce îl face așa cum este? Cât de autentici îi face acest stil, după părerea ta?

Exercițiu pentru stil (1)

Iată câteva modalități de a începe să-ți reevaluezi și să-ți reconsideri stilul tău personal. Completează descrierile de mai jos și încearcă să explici de ce ai ales acele răspunsuri.

1. Dacă aș fi o mașină, aș fi una marca (de ex. Mercedes)
   _____
   pentru că (de ex. mă definesc prin calitate și stil)
   _____
2. Dacă aș fi o mâncare, aș fi (de ex. un grepfrut)
   _____
   pentru că (de ex. sunt puțin aspru, dar bun pentru tine)
   _____
3. Dacă aș fi un magazin, aș fi ca (de ex. Marks & Spencer)_____
   pentru că (de ex. valoarea pe care o ofer corespunde prețului cerut)_____

- Privindu-ți răspunsurile, ce sugerează acestea despre stilul tău personal?
- Ar fi de acord prietenii sau colegii tăi cu descrierea ta?
- Cât de fidel ești „mărcii" tale?

- Folosește aceste răspunsuri pentru a completa cel de-al doilea exercițiu de stil de mai jos.

Exercițiu pentru stil (2)

La o ședință cu reprezentanții companiei tale de relații publice sau cu agenții de publicitate, acești experți vor să transmită lumii autenticitatea ta. Întâi, ei decid să-și formeze o imagine mai bună despre marca ta personală, despre stilul tău particular.

Cum le-ai descrie marca ta?

De exemplu:

Marca mea seamănă mai mult cu Toyota decât cu BMW. Ofer calitate fără a face mare caz de asta și nu îți impun stilul meu. Îmi place să fiu văzut ca o marcă ce ia în seamă clientul — ceea ce înseamnă că îmi îndeplinesc sarcinile și te poți baza pe mine. Sunt, de asemenea, mai degrabă ca unele dintre cele mai bune magazine, în sensul că nu devin defensiv dacă găsești ceva în neregulă la ceea ce fac. Voi accepta pur și simplu că am greșit și voi încerca să îndrept lucrurile. Mai sunt un pic precum o „bancă la distanță": sunt ușor accesibil și atunci când mă contactezi pun pariu că mă găsești prietenos și răbdător.

Apoi, consultanții decid să proiecteze un logo ce transmite cine ești tu și ce reprezinți. Cum ar arăta acest logo? Desenează-l, nu te mulțumi doar să-l descrii! Chiar dacă nu ești bun la desen, încearcă totuși.

Revăzând cele de mai sus și rezultatele exercițiului anterior pentru stil, ce ai aflat despre stilul tău și despre felul în care interacționezi?

A fi tu însuți — valorile tale

Orice decalaj între felul în care te vezi și felul în care te percep ceilalți îți poate reduce în mod potențial abilitatea de a transmite autenticitate și de a identifica problemele la care trebuie să mai lucrezi. Așa că îți propun să privim mai cu atenție acest aspect care este a fi tu însuți. Ești autentic atunci când faci următoarele:

- **Crezi ceea ce spui și spui ceea ce crezi**: A fi consecvent în comunicarea cu ceilalți îți poate consolida influența pentru că oamenii ajung să creadă ceea ce spui. De exemplu, când faci o promisiune, oferi un compliment, proferezi o amenințare, ceri ajutor, crezi într-adevăr în ceea ce spui? Orice lipsă de legătură între cuvintele tale și ceea ce gândești cu adevărat dăunează impactului tău:

  - „Numai gura e de el."
  - „Ea latră mai rău decât mușcă."
  - „El îți va promite luna de pe cer dacă…"
  - „Ea doar promite, după care se face că uită."

- „Vorbești serios?“
- „Mulțumesc, dar aș vrea să fiu sigură de asta.“
- „Pun pariu că asta nu se va întâmpla niciodată.“

Cu cât ești mai abil în vorbire, cu atât este mai important să vorbești precum gândești. De exemplu, când ești furios, fericit, frustrat, ocupat, plictisit, confuz, ascunzi ce simți prin fraze goale, platitudini și alte ocolișuri?

- **Transmiți că ai principii clare și că acționezi conform acestora**: Care sunt valorile tale personale? Știi ce reprezinți și vrei să împărtășești asta cu alte persoane? La fel de important, te văd oamenii acționând în acord cu ceea ce contează cu adevărat pentru tine? Mulți manageri, de exemplu, vorbesc cu entuziasm despre grija față de client în timp ce membrii dezamăgiți ai echipei lor asistă la crearea unor sisteme sau procese care demonstrează opusul. Ai grijă să folosești fraze cum ar fi:

  - „Ceea ce contează cu adevărat pentru mine este…“
  - „Iată poziția mea în această chestiune…“
  - „Simt că este foarte important să…“
  - „Nu mă pot împăca cu asta, pentru că…“
  - „Acest lucru ar fi împotriva a ceea ce cred eu, ceea ce…“
  - „Acest lucru este greșit pentru că…“
  - „Asta este ceea ce trebuie să fac și am să o fac.“

- **Demonstrezi că ești de încredere și că ceilalți se pot baza pe tine:** Căi sigure de a semnala că „nu vă puteți baza pe mine“ includ sosirea în întârziere la ședințe,

uitarea a ceea ce ți s-a cerut să faci, acordul pentru a face ceva, pentru ca apoi să nu te ții de cuvânt.

Când unul dintre colegii mei de afaceri este de acord să-mi trimită o carte sau niște informații de care am nevoie, el își notează întotdeauna meticulos asta pe o listă de sarcini, pe care o păstrează într-un dosar. De îndată ce este notată pe lista aceea, sunt sigur că cererea mea va primi un răspuns negreșit. De 20 de ani de când lucrez cu el, am fost dezamăgit foarte rar.

A fi de încredere și a oferi sprijin e ca și cum ți-ai placa cu aur impactul personal. O persoană poate să aibă totuși un impact major chiar dacă nu este de încredere, dar asta se întâmplă din cauza unui comportament negativ, ceea ce nu prevestește nimic bun.

- **Îți asumi responsabilitatea pentru dezvoltarea ta personală la potențialul maxim.**
- **Pui în acord realitatea interioară cu ceea ce arăți în exterior.**

Exercițiu pentru valori (1)

Runda 1

Scrie o declarație de misiune care să explice următoarele:

1 De ce crezi că te afli pe această planetă.
2 Ce contează cu adevărat și sincer pentru tine — valorile tale.
3 Ce vrei să faci pentru a da un sens vieții tale.

Runda 2

1 Recitește acest material până când ești mulțumit de modul în care exprimă sensul vieții tale.

2 Dactilografiază-l.
3 Arată-i-l unei persoane pe care o placi, în care ai încredere și cere-i să-ți împărtășească reacția față de declarația ta.

Runda 3

1 În lumina comentariilor sau a răspunsului pe care l-ai primit, revezi materialul până când te simți mulțumit de el.
2 Tipărește materialul cu litere de mărime mare (16 puncte sau mai mult).
3 Pune acest material pe perete sau undeva unde îl poți vedea zilnic.
4 Citește-l în fiecare zi și întreabă-te mereu: „Mă port în acord cu misiunea pe care am declarat-o?"

Exercițiu pentru valori (2)

1. În următoarele șapte zile, urmărește orice situație în care alte persoane încearcă să te determine să faci lucruri care îți contrazic valorile personale.
2. Scrie despre aceste situații și despre cum te-au făcut ele să te simți.
3. Cum ți-ai apărat dreptul de a acționa în mod autentic? În cele din urmă încearcă să-ți elaborezi propriul regulament pentru practicarea tehnicii performării autentice. De exemplu, ți-ai putea propune următoarele principii:

- Rămâi vigilent și fii prezent.
- Observă-ți propriile prostii.

- Permite-ți să fii contrazis în acțiunile neautentice.
- Caută reacții constante și sincere.
- Fă un inventar personal al valorilor tale.
- Exprimă-te pe tine.
- Vorbește despre ceea ce este important pentru tine în loc să stai la taclale.
- Propune-ți un scop.
- Nu pierde contactul cu ceea ce te pasionează.

„A fi nimeni altul decât tu însuți într-o lume care face tot ce poate, zi și noapte, ca să facă din tine oricine altceva înseamnă a purta cea mai grea bătălie pe care o poate duce o ființă umană și a nu renunța la luptă niciodată."

E.E. CUMMINGS,
poet american

Capitolul 6

Curajul

Foșnetele de nerăbdare domneau în sala în care se aflau delegații. În scurt timp, aveau să cunoască un expert în leadership inspirațional. În cele din urmă, vorbitorul își făcu intrarea prin spatele încăperii și, spre uimirea celor prezenți, începu să cânte. Mergea cu pași mari spre platforma de conferință cântând cu voce tare, iar oamenii reacționau la versurile cântecului și la mesajul lor pasionat, relevant. De îndată ce începu să vorbească, el captă deja atenția celor din încăpere, stabilind un Efect Charismatic impresionant.

Sunteți dispuși să vă asumați riscuri pentru a vă construi Efectul Charismatic pășind în necunoscut? Sau nu vă place deloc să riscați, dar doriți totuși să vă îmbunătățiți impactul personal? Dacă răspunsul este afirmativ, poate că este timpul să vă clarificați cât de dispus sunteți să vă expuneți unor riscuri.

Deși folosirea unor moduri interesante sau provocatoare de a-ți comunica mesajul îți poate consolida cu siguranță Efectul Charismatic, a fi nesăbuit îl poate, la fel de bine, submina. De exemplu, când întâlnești un client

nou, ai putea risca ilustrându-ți ideea prin citirea unei poezii, expunerea unui desen animat sau chiar făcând un truc magic. Bine-nțeles că a-ți demonstra punctul de vedere înfigând un cuțit de bucătărie de 15 cm în masa conferinței ar părea mai mult ca sigur un gest nesăbuit și n-ar contribui deloc la întărirea impactului personal.

Curajul, de asemenea, nu se referă neapărat la asumarea unor riscuri dramatice — poate fi vorba pur și simplu despre îndrăzneala de a-ți folosi corpul pentru a te impune în fața celorlalți. Dacă ai o expresivitate naturală a mâinilor, a feței și a trupului, atunci curajul ar putea să nu fie o problemă, însă, pentru mulți oameni, a fi în mod deliberat mai sugestivi folosindu-și expresia fizică poate părea în mod cert un act de curaj.

curajul, de asemenea, nu se referă neapărat la asumarea unor riscuri dramatice

Pentru a prinde curaj în comunicarea interpersonală ai nevoie atât de exercițiu regulat, cât și de aprecieri obiective din partea celorlalți. Dacă este necesar, nu ezita să ceri reacția celor din jur.

Asumarea inteligentă a riscului

Merită să-ți asumi riscuri care te ajută să-ți prezinți mesajul după ce ai luat în considerare următoarele:

- Beneficiile vor depăși costurile chiar dacă totul merge prost.
- Există doar o șansă minimă ca situația cea mai rea cu putință să se întâmple cu adevărat (vezi caseta cu șanse minime și maxime).

De asemenea, ceea ce pare a fi riscant sau a necesita foarte mult curaj poate, la o examinare mai atentă, să se dovedească a fi doar o frică de propria umbră. A lucra cu frica ta este de aceea o parte a dezvoltării curajului de a fi diferit. Încearcă exercițiul de mai jos.

Exercițiu pentru frică

- Găsește un loc liniștit și sigur unde nu vei fi deranjat pentru cel puțin o jumătate de oră.
- Întinde-te pe podea, cu picioarele ridicate pe un scaun, cu o pernă subțire sub cap.
- Respiră lung, încet, menținând o respirație profundă și constantă.
- Începe să-ți spui cu voce tare fricile: „Mi-e frică de..."
- Începe cu obiecte și animale, cum ar fi păianjeni, mașini, calculatoare.
- Acum treci la evenimente, cum ar fi susținerea unui discurs, intrarea într-o cameră plină cu persoane necunoscute, întâlnirea în particular cu șeful.
- În continuare menționează persoanele de care simți că ți-e frică: părintele, șeful, partenerul, fratele, colegul de serviciu.
- În final, spune cu voce tare numele persoanelor sau ale evenimentelor din trecut care ți-au provocat frică. Există ele încă ? De ce îți este frică cel mai mult în momentul prezent — inundație, terorism, pierderea sănătății? De ce îți este frică în viitor?
- Asigură-te că vorbești despre fricile tale cu voce tare, nu doar, cu fereală, în sinea ta.

Pe durata acestui exercițiu ai putea să simți nevoia de a plânge, anxietate sau cum corpul tău devine tensionat în așa măsură încât îți vine să te ridici și să faci ceva cu totul diferit. Nu renunța totuși, pentru că, numindu-ți fricile, acestea își pierd puterea asupra ta.

Șanse minime și maxime: înțelegerea asumării riscului

1 Ceri unui client să facă oferta pe care ai lăudat-o sârguincios.
   • Cel mai rău caz = clientul refuză; decide să încheie relația.
   • Cel mai bun caz = primești oferta; stabilești o relație de durată, profitabilă.
2 Într-o ședință de unu-la-unu, îi ceri unei colege să-și îmbunătățească performanțele.
   • În cel mai rău caz = persoana se înfurie; demisionează reclamând că o terorizezi sau că o discriminezi.
   • Cel mai bun caz = persoana îți mulțumește pentru sinceritate; este de acord să muncească mai mult, după care te laudă la alții.
3 Intri într-o încăpere și vorbești cu prima persoană pe care o vezi și care este liberă pentru a se angaja într-o discuție cu tine.
   • În cel mai rău caz = persoana te refuză nepoliticos; pleacă lăsându-te să te simți îngrozitor.
   • Cel mai bun caz = persoana răspunde cu entuziasm; îți faci un prieten sau un contract de afaceri pe viață; situația conduce la un contract major.

În fiecare caz, care este șansa ca cel mai rău caz să se întâmple? Dacă este extrem de mică, atunci riscul ar putea să merite să fie asumat, dat fiind potențialul celui mai bun caz sau unele variații ale acestuia care se pot întâmpla.

A face aceste tipuri de calcule mentale înseamnă a-ți asuma riscul în mod inteligent.

Ai nevoie de o capacitate de adaptare emoțională pentru a face față unor posibile rezultate nefavorabile în urma asumării de riscuri. O astfel de capacitate de adaptare vine adesea numai prin experimentarea și explorarea zonei de risc.

În mod bizar, unii oameni se simt bine când este vorba de asumarea unor riscuri fizice, cum ar fi alpinismul, cățărarea pe stânci sau raftingul, în timp ce evită cu încordare riscurile sociale necesare lansării mesajului lor cu impact.

Faptul că ești o persoană introvertită sau extrovertită poate influența, și el, asumarea de riscuri. De exemplu, persoanele extrovertite pot considera că asumarea de riscuri este amuzantă, văzând-o doar ca parte din a fi sociabil și pozitiv. Din contră, introvertiții o pot găsi neplăcută. Deși nu poți să te schimbi cu ușurință dintr-un mod de a fi în celălalt, a deveni mai conștient de felul în care personalitatea ta de bază poate inhiba sau încuraja asumarea de riscuri poate fi de ajutor.

persoanele extrovertite pot considera că asumarea de riscuri este amuzantă

Asumarea de riscuri care îți construiește Efectul Charismatic poate însemna că:

- arăți curajul de a provoca sau a pune întrebări oamenilor;
- ai un punct de vedere pe care îl exprimi;
- îți aperi credințele în fața opoziției;
- accepți păreri alternative fără a fi defensiv;
- folosești la maximum exprimarea corporală.

Vă propun să le privim pe toate acestea mai îndeaproape.

A provoca sau a pune întrebări oamenilor

Un director executiv proaspăt numit la o companie de asigurări a convocat o întâlnire publică pentru a se prezenta întregii echipe. După prezentările formale, el și-a asumat riscul de a povesti o întâmplare personală despre relația cu o agenție de turism. A împărtășit tuturor cum l-a impresionat grija pentru client a agenției, cum a avut experiența unei explozii de recunoștință față de agenție pentru rezolvarea a ceva ce ar fi putut să fie o problemă frustrantă și îngrijorătoare. Privind de la un capăt la celălalt sala plină, noul director executiv a întrebat dacă cineva a mai avut parte de curând de această grijă excepțională pentru client.

În curând, oameni care n-ar fi vorbit niciodată în mod normal cu un șef executiv în public începură să-și împărtășească propriile povești legate de grija pentru client. Exact la momentul potrivit, directorul executiv zâmbi și își exprimă speranța că oamenii care vor avea relații cu noua sa companie vor vorbi cu prietenii lor exact în felul

acesta despre grija față de client a asiguratorilor din compania sa.

Urmă o tăcere jenantă și în sfârșit cineva se aventură să spună: „Dar noi întotdeauna am avut punctaje bune în ceea ce privește grija pentru client în clasamentele anuale ale companiilor din domeniu". Directorul încuviință: „Sunt absolut de acord, deci este clar că avem o bază puternică pe care să construim ceva cu adevărat remarcabil. Asta este ceea ce vreau să fac, este un angajament absolut al meu și vreau să fie și al vostru".

După ședință, oamenii au vorbit adesea pe îndelete despre noul director executiv și despre cum și-a făcut el intrarea, entuziasmându-i cu viziunea lui despre viitor. Nimeni nu a pomenit ceva despre charismă, dar directorul o transmisese cu putere prin intermediul provocării și al dialogului.

Te simți confortabil când provoci oamenii și îi confrunți în ceea ce privește lucrurile cu care nu ești de acord? Persoanele cu un impact personal puternic au de obicei curajul de a pune în discuție statu-quo-ul, de a face față conflictului și de a pune întrebări jenante, chiar și atunci când ar putea să-i îndepărteze pe unii.

Dacă provocarea poate să intensifice charisma, ea trebuie în mod normal să fie una constructivă, nu distructivă. Dacă te plângi în mod constant de evenimentele prin care treci, dacă ridici mereu întrebări cu răspunsuri imposibile, ești rar de acord cu oamenii, indiferent de subiect, sau te dovedești a fi în general o persoană cu care se lucrează greu, oamenii te vor vedea ca pe unul care oferă un tip neavenit de provocare.

Provocarea constructivă, pe de altă parte, stimulează, pentru că ea poate să aducă o gândire proaspătă, să ofere

alternative pentru a analiza și a suscita interesul oamenilor. Nu întotdeauna trebuie să te simți confortabil făcând asta; cei ce receptează mesajul au nevoie doar să vadă că vii cu o provocare într-un spirit interogativ, mai degrabă decât, să spunem, răzbunător.

Oamenii cu o charismă puternică își perfecționează modalitățile de a pune întrebările potrivite astfel încât să însuflețească auditoriul, nu să-l amenințe. Aceasta presupune, printre altele, să oferi provocarea într-o manieră prietenoasă și să eviți să scoți în evidență greșelile celuilalt.

Un exemplu

Provocare distructivă:	Strategia ta nu are niciun sens pentru mine, mă întreb cum ai putut să ajungi la ea?
Provocare constructivă:	Ai putea să-mi spui mai multe despre strategia ta ca să pot înțelege cum ai ajuns la ea?
Provocare distructivă:	Grija noastră pentru client este o vorbă goală și tu știi asta.
Provocare constructivă:	Grija noastră actuală pentru client pare să aibă multe aspecte în care este nevoie de îmbunătățiri; ești de acord?
Provocare distructivă:	De ce ai dat-o în bară din nou cu predarea acestui raport la timp?
Provocare constructivă:	Ce anume crezi că te împiedică să-ți predai rapoartele la timp?

Exercițiu pentru provocare

Schimbă următoarele provocări din distructive în constructive.

„Ai greșit cum nu se putea mai rău. Noi nu lucrăm așa."

„Se întâmplă din nou. Această echipă pierde timpul cu încă o discuție fără rost."

„Dacă poți să găsești un furnizor mai bun, să ne anunți."

„Acest program este un nonsens, de ce nu ne concentrăm pe chestiunile cu adevărat importante?"

„Ei bine, poate că te inspiră pe tine, pe mine însă nu."

Acum creează trei provocări cu adevărat constructive pentru cunoscuții din viața ta.

A avea un punct de vedere și a-l exprima

Dacă nu știi încotro s-o iei, orice drum este bun. Fără un punct de vedere devii mai puțin interesant pentru ceilalți și charisma ta slăbește. Cei care au un impact personal puternic au de obicei ceva de spus, folosind fraze ca:

- „Părerea mea este…“
- „Eu văd lucrurile cam așa…“
- „Nu pot să fiu de acord cu asta, pentru că…“
- „Ceea ce contează pentru mine legat de asta este…“
- „Ceea ce vreau este…“
- „Aș prefera ca…“
- „Din punctul meu de vedere…“

Îți este adesea dificil să știi care este de fapt opinia ta în ceea ce privește o chestiune sau o situație? Altfel spus, rămâi tăcut la ședințe, fiindu-ți greu să adopți o poziție clară legată de subiectul în discuție? Ar putea să existe câteva motive pentru care se întâmplă aceste lucruri.

În primul rând, chestiunea sau situația pare să-ți depășească cunoștințele sau experiența. În al doilea rând, ai putea să deții în fapt un punct de vedere pe care să nu îl poți exprima limpede, la momentul respectiv. Astfel se ajunge la acele momente frustrante când realizezi mai târziu ce ai fi putut să spui și nu ai spus. Un al treilea motiv apare atunci când vii dintr-o cultură unde în mod normal nu se așteaptă de la tine să-ți exprimi o opinie, în special atunci când nu ți se cere acest lucru.

dacă nu știi încotro s-o iei, orice drum este bun

Indiferent de motiv, poți să începi să-ți construiești propriul punct de vedere despre o chestiune pregătindu-te, punând întrebări și dobândind mai multe informații, raportând-o la ceva familiar.

Pregătirea îți poate furniza adesea o gamă largă de opinii, care altfel pot părea, în timpul discuției, de neatins. Încearcă să participi la o ședință, la o discuție unu-la-unu sau la o altă situație de comunicare importantă pregătit

deja cu ceva de spus. Vor fi adesea o multitudine de surse de inspirație, cum ar fi o agendă preplanificată, subiectul în sine, o documentare asiduă, discuțiile anticipate cu alte persoane și așa mai departe.

Punerea întrebărilor va deschide deseori un subiect, stimulându-te să participi cu o opinie, folosind informații suplimentare. Pune întrebări cu răspuns deschis pentru a încuraja oamenii să furnizeze mai mult decât simple răspunsuri cu da sau nu.

Raportarea chestiunii la ceva familiar poate constitui un stimulent creativ pentru a ajunge la o opinie. De exemplu, ai putea utiliza:

- valorile tale personale;
- experiența trecută sau ceva ce îți reamintește de aceasta;
- o strategie sau un regulament existent.;
- opiniile solide ale celorlalți și cum te fac acestea să te simți;
- ceva cu totul străin de subiect pentru a genera o abordare cu totul nouă.

Exprimă-te

Nu este suficient să ai o opinie, e nevoie și de curaj pentru a o exprima. Câteodată, asta înseamnă să-ți expui opinia fără ca aceasta să fi fost solicitată. Altădată, ar putea fi mai bine să aștepți apariția unui moment potrivit când oamenii vor fi gata să o primească.

De îndată ce oamenii realizează că ai adesea o opinie, ei vor începe să o aștepte. Acesta este motivul, apropo,

pentru care ai observat că oamenii încep să privească întrebător spre anumite persoane în timpul ședințelor. Ei știu din experiență că acele persoane au părerile lor și anticipează ascultarea acestora.

A rămâne tăcut și a-ți păstra pentru tine opinia poate crea un aer de mister, util uneori, dar, dacă forțezi oamenii să muncească din greu pentru a-ți extrage părerile, asta îți va limita impactul. În loc să taci, elaborează-ți punctul de vedere, așteaptă o pauză în fluxul conversației, fii curajos și exprimă-l.

Dacă toată lumea pare a fi prea ocupată să vorbească, asta ar putea să însemne că e mai bine să taci. Totuși, în felul acesta lași discuția în mâna celor care fac cel mai mult zgomot, ajungând să nu-ți mai afirmi opinia niciodată.

Dacă nu există o pauză în conversație, încearcă tehnica vocii liniștite din fundal. Așteaptă până când cineva se relaxează puțin și spune clar, fără agresivitate: „Aș vrea să spun ceva, vă rog". Dacă ceilalți te ignoră, repetă, chiar dacă asta înseamnă să vorbești peste altcineva. Continuă să spui: „Aș vrea să spun ceva, vă rog" puțin mai tare până când, în cele din urmă, oamenii trebuie să se oprească și să asculte. Este nevoie de ceva curaj pentru a folosi această tehnică, dar îți va garanta atenția audienței.

Fii atent la capcana propriei opinii, în care cazi atunci când devii dogmatic, extrem de insistent și doritor să-ți impui părerile, indiferent dacă ceilalți vor să le audă. O versiune a capcanei propriei păreri îi pândește pe managerii sau pe liderii neglijenți. Pentru că oamenii îți caută în mod constant opiniile, începi să

fii atent la capcana propriei opinii

presupui că trebuie întotdeauna și imediat să spui ceea ce este bine sau rău, sau ce ar trebui făcut. Această ofertă imediată a unei opinii poate să-ți submineze impactul personal, dacă nu o suplimentezi cu ceva — de exemplu, să observi că cineva a făcut bine un lucru sau să feliciți pe cineva pentru o realizare.

Capcana propriei opinii se mai ivește atunci când oamenii încep să-ți vorbească despre problemele lor. Vânzătorii neglijenți cad adesea în această capcană, crezând că respectivul client chiar îi cere sfatul. De fapt, persoana respectivă dorește doar să împărtășească o problemă, fără să solicite un remediu imediat.

Dezvoltă-ți abilitatea de a asculta cu întreaga atenție, oferind întrebări clarificatoare cum ar fi:

- „Sunt și alte persoane care simt la fel?“
- „Cum te face asta să te simți?“
- „Vi s-a întâmplat de curând?“
- „Sună îngrozitor, ce crede șeful tău?“
- „Ți s-a mai întâmplat asta vreodată înainte?“
- „Ce crezi că vor ei în schimb?“
- „Abia aștepți asta?“
- „Poți să-mi explici mai mult?“

A-ți apăra credințele

„Testul meu real de curaj este să fiu în minoritate în multe ocazii“, spune Jacqueline Gold, șefa executivă a lanțului de magazine de mare succes Anne Summers, care comercializează lenjerie sexy și jucării erotice.

Efectul Charismatic al lui Gold constă într-o încredere solidă de sine, combinată cu curajul ei de a-și susține punctul de vedere și de a spune ce gândește despre ceea ce se întâmplă cu ea. Fără să aibă o strălucire charismatică, impactul ei rămâne puternic și memorabil.

„Nu vă plac principiile mele? Mai am și altele", glumea Groucho Marx și, în realitate, mulți oameni par să fie așa. În fața criticii, respingerii sau ostilității, ei se prăbușesc pur și simplu. Decât să riște un alt conflict, ei cad mai degrabă în schimb într-o tăcere refractară sau, mai rău, retrag ce susținuseră mai înainte.

Realizarea unui impact personal puternic provine astfel parțial din a avea voința de a-ți apăra părerile și a-ți asuma riscul de a înfrunta opoziția. În afară de situația în care cauți cu orice preț lupta, acest lucru nu trebuie să implice încingerea spiritelor. În schimb, îți afirmi simplu dreptul de a-ți menține opinia sau anumite valori și ceri ca ceilalți să îl trateze cu respect.

O cale utilă de a-ți apăra credințele este aceea de a răspunde arătând respect pentru poziția contrară, în loc să vrei s-o desființezi. Astfel, poți replica după cum urmează:

- „Înțeleg ce spui tu și totuși eu văd lucrurile puțin diferit."
- „Îmi dau seama că nu ești de acord și aș dori ca și părerile mele să fie luate în serios."
- „În mod evident ești foarte hotărât în privința asta, la fel sunt și eu."
- „Acesta este o interpretare. Eu am una diferită."
- „Ceea ce contează cu adevărat pentru mine este…"

Ai putea simți că este riscant să-ți aperi punctul de vedere, în special atunci când nimeni altcineva nu pare a te susține, dar această izolare ar putea să fie înșelătoare. De îndată ce oamenii te văd apărându-ți opiniile, ai putea începe să atragi suporteri.

Acceptă părerile alternative

Există ceva atrăgător la o persoană care are un punct de vedere clar pe care nu pare să ți-l impună, ca și cum ar încerca să te convingă să adopți poziția sa. Întărește-ți impactul personal demonstrând că ai curajul să asculți păreri alternative, fără a deveni defensiv.

După cum am punctat în capitolul al doilea, despre fluență, încearcă să folosești tehnica acceptării și a construirii: când o persoană emite o părere diferită de a ta, în loc să o discreditezi, încearcă să construiești pornind de la ea. Ai putea să fii capabil chiar să o legi de propriile tale păreri și să-ți consolidezi în continuare propria poziție.

Folosește exprimarea corporală

Impactul personal este mesajul total pe care îl trimiți oamenilor. După cum am văzut mai devreme, cuvintele joacă de obicei un rol relativ minor în comunicare, comparativ cu puterea factorilor nonverbali, printre care limbajul trupului.

Cu toate că impactul personal își are originea în ceea ce spui, în emoțiile interioare pe care le adăpostești și

atitudinile față de oameni, inclusiv față de tine însuți, indiciile nonverbale sunt cele care au un rol decisiv.

Cei mai mulți dintre noi nu realizează semnificația indiciilor corporale sau nici măcar nu le asociază cu curajul. Totuși, expresia fizică poate cere curaj și când vezi persoane exercitând un impact personal puternic, nu par să se teamă să facă gesturi clare și uneori expansive. Asta poate include folosirea corpului în moduri pozitive pentru a-și trimite mesajul, indiferent că este vorba de a fi capabil să rămâi extrem de calm, să râzi foarte zgomotos, să semnalezi ascultarea cu foarte mare atenție sau să-ți folosești mâinile pentru a-ți sublinia punctul de vedere.

cei mai mulți dintre noi nu realizează semnificația indiciilor corporale

De îndată ce părăsim copilăria, avem tendința de a ne pierde conștiința limbajului corporal și poate fi chiar nevoie să lucrăm pentru a-l reîmprospăta. Actorii învață devreme în pregătirea lor să-și folosească trupul pentru a transmite faptul că sunt complet prezenți și cer atenție. De exemplu, ei exersează mersul ca și cum ar fi niște rațați, apoi pașii celor ce se cred stăpânii lumii. În atelierele noastre despre impactul personal, participanților le face plăcere să se plimbe de jur-împrejur experimentând cum se simt atunci când trec de la un statut social la altul.

Gesturile joacă un rol semnificativ în stabilirea charismei, după cum a observat orice persoană care l-a văzut pe fostul președinte Clinton. Gesturi ale mâinii, mișcări ale corpului înspre și dinspre oameni, încuviințarea din cap, zâmbetul, mișcări ale ochilor, întoarcerile, mersul, toate exprimă persoana sa și farmecul său neîndoielnic.

Exercițiu pentru statut

1 Găsește o cameră goală în care ai foarte mult spațiu pentru a te plimba de jur împrejur.
2 Dintr-un pachet de cărți de joc extrage un set de cărți de la 1 (as) la 10.
3 Amestecă aceste cărți și alege una la întâmplare.
4 Acest număr definește statutul tău de la 1 = jos la 10 = foarte înalt.
5 Folosind acest număr, începe să pășești împrejurul camerei ca și cum acesta ar fi acum statutul tău social.
6 Alege un al doilea număr și pășește din nou prin cameră simțind cum ar fi să ai acel statut în viață. Intră într-o cameră pășind ca și cum ai fi această „persoană".
7 În cele din urmă, trage încă o carte și experimentează cu acest al treilea nivel de statut.
   - Ce ai învățat din ceea ce ai făcut?
   - Cum s-a comportat corpul tău la variatele niveluri de statut?
   - Cum te-ai simțit în fiecare caz?
   - Ce ți-a spus acest exercițiu despre felul în care ai putea intra într-o încăpere data viitoare?

Data viitoare când te afli într-o ședință, selectează o persoană și petrece ceva timp observându-i limbajul corpului, ce îți spune acesta despre persoana respectivă și dacă el consolidează sau micșorează impactul personal. După cum s-a menționat mai devreme, încearcă să te uiți la televizor cu sonorul la minimum în timp ce analizezi aceste lucruri pe ecran.

- Umerii, înainte sau înapoi?
- Ochii, atenți și concentrați sau vagi și distanți?
- Ce fel de gesturi ale mâinii apar?
- Capul, drept sau înclinat?
- Mâinile, în repaus, nervoase sau cu pumnii strânși?
- Fața, lipsită de expresie sau animată?
- Zâmbitor, furios sau neutru?

Limbajul trupului tău

Poate că ești grozav când vine vorba despre citirea limbajului corpurilor altor persoane, totuși cât de conștient ești de limbajul trupului tău? Intri într-o încăpere făcându-te mititel, ca și cum ți-ai cere scuze pentru statura ta? Acest lucru se aplică în mod egal chiar dacă ești relativ mic de înălțime. Îți faci intrarea cu capul sus și mersul unei persoane impozante, chiar dacă nu ai un fizic pe măsură?

Cât de congruente sunt gesturile tale cu ceea ce spui? De exemplu, ai tendința să zâmbești atunci când vorbești despre ceva serios sau viceversa? Strângi fără vlagă mâna altei persoane, dar zâmbind larg — acestea două se contrazic una pe cealaltă, trimițând mesaje care provoacă confuzie.

În mod similar, data viitoare când ești cu cineva și îi zâmbești, verifică-ți mâinile și brațele. Sunt relaxate sau tensionate, încleștate sau încrucișate la piept? Repet, acestea ar putea trimite mesaje contradictorii.

Atitudinea interioară și angajarea față de mesajul tău influențează major felul în care se poartă corpul tău pentru a veni în ajutorul comunicării. Dacă ai o stare

pozitivă, crezând cu putere în ceea ce spui, atunci probabil că și mâinile tale vor vorbi din plin, în mod natural. Dacă ai o stare negativă sau ești indispus, gesturile tale vor amuți, chiar dacă rămâi absolut calm.

Ne concentrăm aici numai asupra gesturilor — adică asupra mișcărilor corpului mai degrabă, decât asupra înfățișării generale, care este subiectul capitolului 8.

Câteva tipuri de mișcări deliberate ale corpului ar putea necesita o doză de curaj, însă ele îți vor consolida impactul.

- **Gesturi de comunicare:** Acestea se traduc direct în cuvinte sau fraze — de exemplu, semnul pentru OK, degetul mare ridicat, degetele indicând V de la victorie, fluturarea mânii în semn de salut și îmbrățișările. Acestea pot avea, de asemenea, sensuri complet diferite, depinzând de cultura locală.
  Te poți gândi la un gest de comunicare pe care îl folosești în mod regulat? Cum ai putea încorpora unul nou în interacțiunea viitoare cu cineva, fără a-l face să pară artificial sau forțat?
- **Gesturi de sprijin:** Acestea ilustrează cuvintele tale — de exemplu, mișcările de mână circulare, mâinile larg deschise atunci când vorbești despre ceva grandios, mâinile mișcându-se înainte cu hotărâre pentru a sugera acțiunea.
  Aceste gesturi îți vin în mod firesc sau trebuie să faci un efort special pentru a le folosi? În următorul schimb de replici pe care îl vei avea cu o persoană, experimentează unele gesturi de sprijin și descoperă cum te simți, precum și ce efect produc acestea asupra celui care te ascultă.

- **Gesturi emoționale:** Mișcări ale feței, ale mâinilor și ale corpului ce sugerează fericire, surpriză, frică, furie, tristețe, încântare, gânduri — de exemplu, lovirea bărbiei în timp ce te încrunți.
  Îți transmiți ușor emoțiile prin intermediul corpului sau oamenii te găsesc dificil de citit? Dacă nu știi răspunsul la această întrebare, merită să explorezi mai departe această chestiune cu ajutorul celor în care ai încredere. A permite în mod deliberat unor emoții să se arate poate părea o provocare, dar face parte din înlăturarea măștii, ajutându-te să ajungi mai repede la celălalt.
- **Gesturi de relaționare:** Acestea influențează cealaltă persoană, așa cum se vede în încuviințarea din cap pentru a o încuraja să continue să vorbească, în deschiderea gurii pentru a arăta că vrei să spui ceva, în fluturarea mâinii deschise pentru a spune persoanei respective să continue să vorbească.
  Acesta este o altă instanță corporală importantă, așa că e bine să urmărești reacția celorlalți la gesturile tale. Poate fi dificil să afli dacă faci aceste gesturi, pentru că adesea ele sunt efectuate cu totul inconștient. De exemplu, ai putea crede că ești neutru sau chiar plin de încurajare în interacțiunea cu oamenii, însă aceștia te pot simți ca fiind rece, respingător sau grosolan doar pentru că nu oferi imediat aceste gesturi esențiale de relaționare.
- **Gesturi legate de nevoile personale:** Acestea includ scărpinarea nasului, înlăturarea părului din ochi, mâzgălelile pe hârtie, mărunțirea hârtiei, înlăturarea unei scame de pe haina altcuiva etc. Ele se pot dovedi eficiente în a transmite grija pentru cineva sau în a-ți

comunica dispoziția actuală. Sunt adesea revelații complete privind felul în care te simți și nu sunt ușor de controlat. De exemplu, dacă obișnuiești să mâzgălești absent, ai putea crede că te ajută să te concentrezi când vorbește o persoană. În realitate, ea te-ar putea percepe ca manifestând plictiseală sau dezinteres.

Data viitoare când începi o conversație cu cineva, rezervă-ți puțin timp pentru a verifica ce gesturi legate de nevoile personale face cealaltă persoană. Apoi mergi mai în profunzime și încearcă să le sesizezi și pe cele pe care le faci tu.

De vreme ce aceste gesturi sunt involuntare, în loc să încerci să le controlezi în mod rigid, este mai bine să te concentrezi mai degrabă asupra celeilalte persoane, după care aceste gesturi vor intra pe făgașul lor natural.

Aceste tipuri diferite de expresii corporale furnizează o gamă largă de posibilități pentru a-ți consolida influența. Ele nu numai că pot să-ți transmită mesajul fără cuvinte, dar pot să-i dea mai multă putere prin accentuarea sau moderația gesticii. Totuși, trebuie să ai disponibilitatea de a le folosi, de vreme ce nu totul vine în mod automat.

poate fi dificil să afle dacă faci aceste gesturi

Față în față

Expresiile chipului pot comunica multe emoții elementare, inclusiv fericire, surpriză, frică, furie, tristețe, dezgust, nemulțumire, interes, confuzie și hotărâre.

Oamenii cu un Efect Charismatic puternic au tendința de a fi curajoși și permit feței să le trădeze emoțiile, adesea savurând această manifestare.

Exercițiu pentru expresivitatea feței

Stai în picioare sau pe un scaun în fața unei oglinzi. Exprimă surprize folosind doar gesturi. Cum vei semnala surpriza? Vei observa probabil lucruri, ca sprâncene ridicate sau curbate, ochii larg deschiși, gura căscată și așa mai departe.

Acum încearcă să faci următoarele gesturi:

1. **Intensifică** gestul de surpriză — exagerează-l cât de mult poți.
2. **Minimalizează** gestul de surpriză — care este cea mai slabă mișcare pe care o poți face și să transmiți încă surprinderea?
3. **Ascunde** surprinderea — acoperă sau ascunde-ți sentimentele în timp ce le trăiești încă în interior. Imaginează-ți că cineva tocmai ți-a spus niște vești emoționante sau minunate, dar din varii motive nu poți să lași persoana respectivă să vadă că ești mulțumit.
4. **Maschează** surprinderea — substituie expresia de surpriză cu o emoție complet diferită.

Aceste exerciții nu sunt recomandate ca să înveți să fii actor. Este vorba, în schimb, despre conștientizarea faptului că există modalități diferite de a transmite sentimentele prin intermediul feței și că, dacă le folosești incorect, ai putea părea insensibil.

Practicând regulat observarea oamenilor, poți începe să-ți sporești conștientizarea legată de gesturi și limbajul corpului. Încearcă să decodifici mesajul ce vine din partea persoanei pe care o observi în timp ce îi ignori cuvintele.

Oamenii comunică prin intermediul limbajului corporal de mai mult de un milion de ani, însă acesta a fost studiat intens doar în ultimii 30. A experimenta gesturi și a încerca să-ți modifici limbajul corpului pentru a fi mai pozitiv sau a avea un impact mai puternic poate fi resimțit ca fiind un demers destul de provocator, până când devine o parte din ființa ta.

Ideea esențială care trebuie însă reținută este aceea că folosirea expresivității tale corporale devine ceva mai naturală atunci când vorbești din inimă — deci cu convingere. În multe privințe limbajul corpului tău își va purta singur de grijă, de îndată ce devii în întregime concentrat nu pe propria persoană, ci pe audiență.

Exercițiu pentru limbajul corporal (în intimitate)

1 Găsește un loc în care este destul spațiu pentru a-ți mișca trupul liber, fără să te simți incomodat sau înghesuit.
2 Păstrând neutră expresia feței, folosește-ți corpul în întregime pentru a exprima fiecare dintre situațiile următoare:
furios; rușinat; relaxat; dominant; nerăbdător; modest; întrebător; surprins; suspicios; indecis; dezinteresat.

3 Acum, permițând feței tale să adopte expresiile corespunzătoare, folosește-ți corpul în întregime pentru a exprima fiecare dintre situațiile următoare:
resemnat; plin de îndoieli; timid; rușinat; modest; trist; distant; satisfăcut de sine.

4 Care este diferența dintre aceste două interpretări — una fără expresie facială și alta cu un chip grăitor? Cât de dificil a fost să transmiți starea fără a folosi o expresie facială evidentă? Au avut gesturile tale corporale tendința de a-ți urma expresia feței sau invers?

5 Ce ai învățat făcând acest exercițiu? Ce îți sugerează el legat de folosirea limbajului corpului pentru a-ți sprijini mesajul și a consolida impactul?

„Dacă nu simțeai frica, n-aveai ce să cauți acolo. Asta te menține pe picioare și îți dă viață. În niciun caz, nu te ține în loc."

Ellen MacArthur,
cea mai rapidă dintre femeile cu o singură mână care au navigat în jurul lumii

Capitolul 7

Pasiunea

„Cei mai buni lideri pe care îi cunosc sunt pasionați de ceea ce fac“, declara Alan Leighton, președintele companiei Royal Mail, după ce luase o serie de interviuri unora dintre cei mai străluciți oameni de afaceri din Marea Britanie. Dacă nu vă place cuvântul „pasiune“, atunci puteți să-l înlocuiți cu „angajament“ sau „entuziasm“.

Cercetările conduse de profesorul britanic Richard Wiseman au inclus studierea participanților la FameLab, o competiție națională pentru găsirea noilor „fețe ale științei“. Cei care au fost cei mai capabili în a-și transmite emoțiile au avut cele mai mari progrese în competiție, folosindu-și personalitățile pentru a impresiona membrii juriului.

În ciuda puterii sale cunoscute de a ne impresiona, nu există nimic straniu sau imposibil de înțeles în privința pasiunii. Adesea, este doar un act de reconectare cu o parte demult uitată a propriului sine, căruia i s-a permis să se atrofieze. Altă-

nu este nimic straniu sau imposibil de înțeles în privința pasiunii

dată este vorba de a permite cuiva să-și demonstreze pe deplin implicarea afectivă.

Pasiunea nu se referă doar la cele mai importante lucruri din viața ta, ci privește și teme mai puțin arzătoare, de zi cu zi. De exemplu, când discuți cu un client despre serviciul oferit de compania ta, vei fi mult mai eficient dacă dovedești un angajament sincer față de acel serviciu și vrei să-l împărtășești.

Vei înregistra un impact mai puternic atunci când simți că o chestiune este cu adevărat importantă și transmiți asta prin folosirea entuziasmului tău firesc. Pasiunea poate influența emoțiile, gândirea și chiar comportamentul altor persoane. Deci merită să iei în serios acest fapt.

Nu ți-e prea clar ce anume te pasionează, ce lucruri te entuziasmează sau ce anume îți ridică adrenalina? Încearcă variatele exerciții de mai jos pentru a inspecta cu o atenție mai mare viața și evenimentele-cheie datorită cărora ești ceea ce ești.

Exercițiu pentru clasificarea pasiunilor (1)

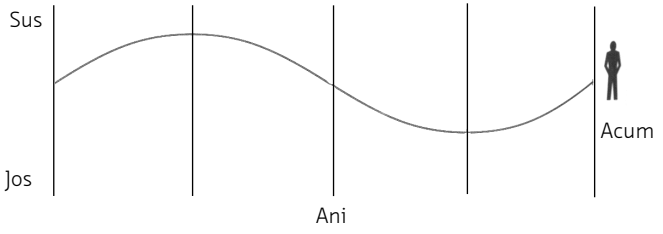
Privind spre trecut

1 Folosește figura de mai jos pentru a-ți trasa linia vieții. Creează-ți propria versiune la o dimensiune mare, dacă este posibil cel puțin în format A3.
2 **Pentru cămin și viață în general**, inclusiv pentru interese și hobby-uri, punctează suișurile și coborâșurile, evenimentele care ți-au provocat bucurie sau tristețe, te-au făcut mândru, te-au surescitat etc.

Marchează punctele semnificative, de cotitură, când lucrurile te-au schimbat fundamental, făcând din tine persoana care ești astăzi.

3 Care dintre aceste evenimente a lăsat urme adânci și de ce?

4 **Pentru carieră**, realizează un al doilea grafic și punctează momentele de succes și cele de eșec, clipele în care te-ai simțit entuziasmat în cea mai mare măsură și cele în care ai fost plictisit sau demotivat în cea mai mare măsură.



Linia timpului 1: Cum am ajuns aici?

Exercițiu pentru clarificarea pasiunilor (2)

Privind spre viitor

1 Folosește aceeași coală cu dimensiunea A3 pentru a *privi înainte la ce vei face în următorul an*. Fă o listă cuprinzând lucrurile pe care ți-ar plăcea cel mai mult să le schimbi în fiecare din zonele pe care le-ai înregistrat pe graficul anterior.

2 *Acum încearcă să privești înainte cu trei ani.* Cum vei ajunge la aceste lucruri și ce pași ar fi nevoie să parcurgi pentru a atinge aceste scopuri? Începe să visezi la aceste scopuri. Nu-ți fă griji dacă par fanteziste sau chiar imposibile.
3 *În cele din urmă, privește înainte cu cinci ani întregi.* Cum ar arăta viața ta atunci? Ce se va fi schimbat? Ce ai putea face ca toate acestea să se întâmple?
4 Folosește linia timpului pentru a-ți nota gândurile și sentimentele despre diversele chestiuni pe care le-ai înregistrat.
5 Care sunt unele din temele subiacente? Ce pare a fi prezent indiferent de situație? Ce valori par a conta cel mai mult pe linia vieții tale?

Linia timpului 2: Unde vreau să fiu?

Exercițiu pentru clarificarea pasiunilor (3)

Folosind informația pe care ai expus-o în exercițiile 1 și 2, completează aceste două propoziții.

Valorile esențiale care îmi conduc viața sunt

Unicul lucru important pe care ar trebui să-l știi despre mine este

---

Aceste două declarații simple pot să ofere un punct de referință când comunici cu alții și vrei să produci un impact puternic.

Nu sunt neapărat cuvinte pe care le vei spune în fapt — deși ai putea dori câteodată să faci asta, ci ele furnizează un nivel de referință pentru comunicare și pentru ceea ce contează pentru tine.

Aceste trei exerciții te vor ajuta să te gândești cu mai multă intensitate la viața ta, la pasiunile tale și la ceea ce le alimentează.

Oamenii care folosesc pasiunea în comunicare fac următoarele lucruri:

- Persistă în a-și transmite mesajul. Cei mai mulți nu au o revelație neașteptată despre cum să o facă, trebuie doar să continue să comunice cât mai bine.
- Acceptă că prin comunicare nu-și vor atinge instantaneu ținta. Începe cu cea mai simplă afirmație prin care îți poți descrie pasiunea și ia asta ca pe o bază de pornire.
- Realizează că ți-ai găsit pasiunea atunci când ajungi în punctul în care ești satisfăcut numai și prin faptul că poți să-i stimulezi pe alții cu entuziasmul tău. Adică, tu știi ce vrei și nu vei face niciun compromis.

Când reușești să-ți demonstrezi pasiunea prin comunicare, oamenii te vor percepe ca pe o persoană care are un scop, este entuziastă, încrezătoare (sau transmi-

te o încredere de sine), spontană, gata să accepte orice provocare, energică, emoționată, cu simțul umorului și veselă. Acestea pot fi contagioase, exercitând o forță magnetică, atrăgând oamenii și întărindu-ți influența.

Scop și pasiune

După cum se explică în capitolul 1, asumarea unui scop clar constituie un prim pas important în călătoria spre crearea unui impact personal puternic, însă numai claritatea nu este suficientă. La fel ca motorul unei mașini care este pregătit pentru o cursă importantă, scopul tău trebuie hiperalimentat — nu cu combustibil, ci cu pasiune.

pasiunea îndreaptă reflectoarele asupra scopului

Pasiunea îndreaptă reflectoarele asupra scopului. Consistența scopului se dovedește a fi una dintre cele mai rezistente și distincte trăsături ale oamenilor de succes și cu impact. Aceștia iubesc ceea ce fac și le place să vorbească despre ceea ce contează cu adevărat pentru ei, ceea ce constituie motivul pentru care fac o impresie atât de bună.

Întrebări pentru tine însuți

- Scopul pe care îl comunic este cu adevărat clar?
- Țin cu adevărat la acest scop?
- Mi-ar plăcea să îl explic altor persoane?
- Sunt capabil să transmit o pasiune reală pentru acest scop?

Entuziasm și pasiune

Mulți oameni pot să fie pasionați în ceea ce privește scopul lor și totuși ei nu transmit în întregime cât de puternic sunt legați de acesta. Aici își face apariția entuziasmul. Permite-ți ție însuți să arăți entuziasm pentru scopul tău și împărtășește-l cu oamenii. Astfel faci apel atât la minți, cât și la inimile lor.

Entuziasmul sincer este aproape întotdeauna molipsitor și cu cât devii mai dezinhibat, cu atât va fi mai puternic impactul acestuia asupra celorlalți. În mod evident, uneori ajungi să exagerezi sub forma „privește cât de entuziast sunt" și, în consecință, să-i faci pe unii să se simtă stânjeniți. Totuși, cântărind bine, este mai bine să fii hiperentuziasmat și să riști un răspuns negativ decât să fii prea precaut și să-ți păstrezi pasiunea în siguranță, sub cheie.

Există un mit conform căruia oamenii, în special așa-numiții britanici rezervați, se încruntă când vine vorba despre entuziasm și, ca urmare, acesta ar trebui evitat din toate puterile. Această situație ar fi valabilă doar atunci când oamenii devin atât de entuziaști, încât pierd orice simț al realității.

Întrebări pentru tine însuți

- Sunt entuziasmat în legătură cu ceea ce doresc să comunic?
- Ce anume mă entuziasmează legat de această chestiune?
- De ce ar trebui ca și alte persoane să fie entuziasmate de ea?

Încredere în sine și pasiune

Te-ai întrebat vreodată care este secretul celor care par să emane încredere și credință în sine? Cum fac ei asta? Este vorba de bună creștere, de un statut înalt, de sănătate, de educație, de succes în carieră sau de ce altceva? După cum se explică în capitolul 3, încrederea de sine nu se întâmplă pur și simplu. Ea este un efect al practicii și al acumulării competenței.

Totuși, atunci când te conectezi în întregime la pasiunea sau la angajamentul tău, acest fapt poate începe în mod automat să-ți întărească încrederea. Asta se întâmplă pentru că, împărtășindu-ți pasiunea, exersezi, de fapt, cum să vorbești despre ceea ce este cu adevărat important pentru tine. Acest lucru este suficient pentru a întări încrederea de sine.

De îndată ce ai devenit cu totul absorbit de sensul mesajului tău, nu te mai preocupi de propria-ți persoană, ceea ce lasă puțin spațiu pentru nesiguranță.

Întrebări pentru tine însuți

- Cât de sigur pe mine sunt în ceea ce privește conținutul pe care doresc să-l comunic?
- De ce contează pentru mine chestiunea pe care doresc să o comunic?
- De ce ar trebui să conteze și pentru ceilalți?
- Dacă aș avea o siguranță totală, cum ar afecta acest fapt ceea ce spun?

Spontaneitate și pasiune

Când acționezi în mod deschis, cu spontaneitate, este foarte probabil să creezi o atmosferă egală și onestă. Dacă oamenii te văd vorbind din inimă, nu numai din cap, poate fi molipsitor, adesea stimulându-i să acționeze în aceeași direcție.

Cât de confortabil te simți în situația în care trebuie să gândești liber și spontan și să reacționezi prompt la tot ceea ce se întâmplă? Te simți nesigur, preferând să respecți îndeaproape scenariul scris sau mental pe care l-ai ales?

cât de confortabil te simți atunci când trebuie să gândești liber și spontan?

Lipsa practicii este unul dintre cele mai frecvente motive pentru a-ți fi frică de situația în care ți se cere să gândești spontan. În cazul în care nu ai o diplomă în fizică avansată, dacă cineva ți-ar cere să vorbești fără pregătire în fața a 500 de oameni, timp de 15 minute, despre teoria relativității a lui Einstein, s-ar putea să fii pus în dificultate. Totuși, adesea lipsa cunoștințelor este cea care face din discursul liber o provocare.

Sau poate crezi că gândirea spontană reclamă un răspuns fulminant, un creier sclipitor cu intuiții profunde imediate? Ar putea fi adevărat în cazul în care vrei să fii un performer de stand-up comedy sau cineva care dă numai replici spirituale. În general, acest tip de gândire spontană îți cere să rămâi legat de lucrurile la care ții cel mai mult și astfel îți permite să-ți accesezi resursele interne fără restricții.

Chiar dacă, prin definiție, spontaneitatea nu poate fi planificată, poți fertiliza terenul pe care înflorește, prin

anticipare, ascultare, gândire de ansamblu și câștigând timp de gândire.

- **Anticipare:** Există multe situații în care știi că va trebui să acționezi în mod spontan, fără a avea o hartă care să te ghideze. De exemplu, ai putea fi solicitat să susții un discurs spontan, să vorbești fără un text pregătit dinainte. Umoristul Mark Twain se lăuda că are nevoie întotdeauna de câteva săptămâni pentru a pregăti un discurs spontan bun, dorind să spună prin asta că el era întotdeauna pregătit într-un fel pentru aceste provocări.
- **Ascultare:** Oamenii îți vor furniza adesea indicii și informații legate de ceea ce gândesc și simt. Ascultând și privind cu atenție, poți adesea să le culegi, astfel încât să devii pregătit pentru a răspunde atunci când este necesar.
- **Gândirea de ansamblu:** Indiferent de subiectul care se discută, încearcă să-l vezi cu alți ochi, extinde-ți gândirea. De exemplu, când cauți un răspuns încearcă să te întrebi pe tine: „Despre ce este vorba cu adevărat aici?“, „Ce ar putea să lipsească aici?“, „Despre ce îmi amintește acest subiect?“, „Cum se leagă aceasta de experiența mea proprie?“, „Ce îmi spune acest subiect despre situația cu care mă confrunt acum?“
- **Câștigând timp de gândire:** Oferă-ți un moment de respiro pentru a fi spontan încercând să câștigi mai mult timp de gândire până să dai răspunsul.

    - Așteaptă ca un vorbitor să termine complet ce are de spus înainte de a încerca să oferi un răspuns.
    - Formulează și tu o întrebare.

- Cere timp de gândire.
- Scoate sunete cum ar fi „hmmm“, pentru a arăta că ești atent, dar te gândești încă.
- Folosește fraze de umplutură cum ar fi: „Iată o idee bună“, „Acest lucru ar putea avea multe implicații“, „Trebuie să vorbim mai mult despre asta“.
- Revino pentru a reflecta la ceva ce tocmai a spus vorbitorul, „Deci ceea ce păreai să spui este că…“
- Fără a oferi un răspuns imediat, spune o poveste care îți amintește despre această chestiune, în timp ce continui să te gândești la cel mai bun răspuns.

Întrebări pentru tine însuți

- Sunt dispus să fiu spontan când mă lansez în comunicare?
- Ce ar putea interveni în calea dispoziției mele de a fi spontan?
- Cum pot să mă pregătesc cel mai bine pentru a profita la maximum de anumite situații asemănătoare?

Provocare și pasiune

Când întâlnești oameni cu pasiune sau cu putere de angajare, aceștia tind să pună la îndoială abordările convenționale, au opinii puternice în anumite situații, vor fapte, nu vorbe și în multe cazuri arată o disponibilitate inconfortabilă de a se schimba cu 180 de grade.

Mânați de pasiunea lor, astfel de oameni par curajoși, însă practic ei sunt doar angajați în slujba scopului lor. În urmărirea acestuia, ei au voința de a se confrunta, de

a pune pe tapet probleme incomode sau de a pune sub semnul întrebării ceea ce se întâmplă. Totuși, undeva în spatele acestei manifestări, aceiași oameni ar putea fi anxioși sau nesiguri pe ei.

Felul în care provoci este la fel de important ca provocarea în sine. Dacă ajungi să-i arăți celeilalte persoane că a greșit, să o faci să se simtă nerespectată sau atacată în vreun fel, acest lucru ți-ar putea submina, mai degrabă decât consolida, impactul. Încearcă să provoci ca și cum doar ai căuta niște informații:

- „Toată lumea e de aceeași părere?"
- „Ce crezi că putem face pentru a schimba această situație?"
- „Acest lucru nu mi se pare corect, ce părere ai despre asta?"
- „Încotro ne îndreptăm?"
- „Mie mi se pare greșit — mai este cineva care crede la fel?"
- „Ar fi posibil să procedăm altfel data viitoare?"

Cu cât dai mai mult frâu liber pasiunii tale, cu atât mai mult trebuie să te asiguri că provocările tale izvorăsc dintr-o sursă pozitivă, și nu din nevoia de a fi defensiv, din lipsa de încredere sau din dorința de a pune pe altcineva într-o lumină proastă.

Întrebări pentru tine însuți

- De ce trebuie să provoc?
- Când am lansat ultima oară o provocare folosindu-mi pasiunea?

- Ce fel de provocare nu doresc să lansez și de ce?
- Pe cine doresc cel mai puțin să provoc și cu cine nu vreau să ajung în dezacord?
- Provoc de pe poziția celui care caută informații sau am tendința să provoc în așa fel încât oamenii să se simtă atacați?

Energie și pasiune

Pentru a comunica energic și cu pasiune este nevoie de energie. Energia este cea pe care o investești în felul cum vorbești și te comporți. Nu poți transmite pasiune prin mesajul tău dacă vorbești monoton, trântit în fotoliu, fără să privești oamenii în ochi sau lăsându-ți capul să cadă spre piept ca și cum ai fi pe jumătate ațipit.

Energia folosită pentru a transmite pasiune ia multe forme, inclusiv prin gestica ta — felul în care te miști sau acționezi, vocea, zâmbetul sau, în unele cazuri, măiestria ta de a vorbi în public.

Atunci când manifești un nivel înalt de energie, acest fapt te ajută să fii vizibil, întărindu-ți prezența. Dacă simți că aceasta este o chestiune relevantă pentru tine, atunci încearcă să devii mai conștient de nivelurile tale de energie în momente diferite și observă că, atunci când acestea par a fi joase, asta tinde să-ți reducă abilitatea de a transmite angajamentul tău.

energia folosită pentru a transmite pasiune ia multe forme

Fără energie, chiar și cel mai puternic sau cel mai convingător mesaj va trece neauzit.

Întrebări pentru tine însuți

- Când a fost ultima oară când am folosit cu adevărat energia pentru a transmite mesajul cu angajament și pasiune?
- Investesc constant energie în felul în care transmit mesajele esențiale?
- Cum este această energie afișată în principal — prin gesturi, voce, expresie fizică?

Distracție, spirit ludic și pasiune

Utilizarea pasiunii nu înseamnă că întotdeauna trebuie să te prezinți extrem de serios. Ar putea să fie la fel de eficient să te distrezi vorbind despre pasiunea ta, căutând să inciți spiritul ludic. De exemplu, ți-ai putea folosi umorul înnăscut pentru a-ți comunica foarte bine mesajul profund sau ai putea refuza să te iei prea în serios și să creezi o atmosferă de bucurie în jurul transmiterii mesajului tău.

Căile de generare a unui sentiment ludic în jurul mesajului tău sunt limitate numai de imaginația și de promptitudinea ta de a-ți asuma riscuri. Acestea ar putea include cântarea mesajului, citirea unei poezii, purtarea unei pălării caraghioase, deghizarea, participarea audienței, relatarea unei povești împotriva ta, folosirea unor cuvinte interesante, metafore sau povestiri, desene animate, secvențe din filme, de fapt orice îți permite ție și audienței tale să vedeți partea amuzantă a lucrurilor și să receptați mesajul.

Pasiunea este viitorul

Am văzut că pentru a-ți spori Efectul Charismatic un ingredient vital este chiar pasiunea ta. Îmbucurător este faptul că lumea se mișcă treptat în aceeași direcție, fiind din ce în ce mai conștientă de importanța acesteia nu numai pentru individul care are nevoie să exercite influență, ci pentru întreaga organizație.

După cum o spune Gary Hamel, un comentator larg respectat din lumea afacerilor, viitorul companiilor în secolul al XXI-lea este de a construi un mediu care „iubește inițiativa umană, creativitatea și pasiunea". A-ți utiliza pasiunea este exact ceea ce le-ar putea lipsi colegilor tăi și, dacă o exploatezi în mod corespunzător, vei face cu siguranță o impresie puternică.

„O persoană pasionată este de preferat în locul a patruzeci de persoane vag interesate."

E.M. FORSTER,
romancier

Capitolul 8

Ținuta

Dacă ești o vedetă pop sau un milionar excentric, probabil că nu este nevoie să-ți faci prea multe griji legate de înfățișarea și atitudinea ta — de ținuta ta. Însă dacă nu te afli în niciuna dintre cele două ipostaze, atunci acestea îți pot afecta serios impactul personal.

„Ținută" este un cuvânt comod, dacă nu chiar elegant, pentru a vorbi despre atitudinea ta. Acesta include felul în care te prezinți, felul în care te îngrijești, înfățișarea generală și imaginea ta. Fiecare dintre acestea are o influență asupra modului în care te percep ceilalți și fiecare ar putea necesita puțină atenție dacă vrei să fii sigur că dai ce e mai bun din tine însuți.

„ținută" este un cuvânt comod, dacă nu chiar elegant, pentru atitudinea ta

De exemplu, într-o confruntare care a durat opt ani pe o speță legată de încălcarea dreptului de autor, judecătorii s-au plâns de faptul că un martor-expert și-a pierdut în mod potențial toată credibilitatea „din cauza contactului vizual instabil și a ținutei care lăsa de dorit". În

prezentarea bugetului său, în cântecul de lebădă din 2007, ministrul economiei și finanțelor de atunci, Gordon Brown, conștient de reputația sa de persoană severă și autoritară, a abordat o comportare veselă lansând glume și abordând un stil relaxat.

Managerul unui mare magazin de succes al unei companii importante de electronice din Regatul Unit a dat cu adevărat atenție acestui aspect. Arătând perfect în costumul strălucitor, cu părul lucios și pantofii cu vârf ascuțit, el se simțea bine având această înfățișare, până când a primit o slujbă nouă și importantă din partea companiei BBC, unde era așteptat să se prezinte directorilor superiori. Înfățișarea sa obișnuită s-a dovedit a fi nepotrivită pentru cultura organizației căreia i se alăturase. Ținuta sa neadecvată i-a subminat șansele de a fi în vreun fel convingător.

A fi ordonat, curat și proaspăt poate părea suficient. Poate că ești și tu o persoană care consideră că interiorul contează mai mult decât înfățișarea exterioară. Totuși, pentru că inițial oamenii nu prea au de la ce porni, atunci când își fac o părere despre tine, ținuta ta generală poate fi foarte importantă.

Cum ți-ai descrie înfățișarea exterioară? Ar putea ceilalți să te considere o persoană îmbrăcată bine, îngrijită, în pas cu moda, cu stil, convențională sau doar șterasă și comună? Care este imaginea pe care vrei să o transmiți nu doar în acele ocazii speciale când te străduiești în mod special să arăți bine? Când îți pregătești hainele pe care le vei purta, fie în ziua evenimentului, fie cu puține zile mai devreme, care este impresia pe care vrei să o faci? Cine este persoana pe care vrei să o întâlnească oamenii? Încearcă exercițiul următor pentru înfățișare.

Exercițiu pentru înfățișare

Găsește o oglindă în care să te vezi în întregime, ca în cabinele de probă din magazine. (Gândește-te să instalezi una acasă, ca parte a programului tău de îmbunătățire a ținutei.)

În timp ce porți garderoba ta normală de serviciu, privește-te lung și cu atenție la ce vezi în oglindă. Este diferit de exercițiul anterior, de la capitolul 1. În acest exercițiu, privește-te pentru a reflecta referitor la grijă, stil și prezență.

- **Grijă:** Ți se pare că persoana din oglindă are grijă de sine? Care sunt semnele ținutei îngrijite — de exemplu, are o înfățișare mototolită sau curată, poartă pantofi vechi sau eleganți? Părul este neîngrijit sau aranjat? Ce schimbări ai recomanda acestei persoane în ceea ce privește înfățișarea?
- **Stil:** Ce te face să arăți deosebit? Există ceva ce iese în evidență sau totul este nesemnificativ în ceea ce privește înfățișarea, culoarea sau designul? Ce schimbări ar introduce puțin stil — de exemplu, mai multe sau mai puține culori, haine de calitate mai bună, o înfățișare mai în pas cu moda?
- **Prezență:** Cât de potrivită este înfățișarea ta cu viața ta la serviciu? Se aliniază ea complet cu mesajul pe care vrei să-l trimiți oamenilor despre charisma ta și cu impactul pe care vrei să-l ai?

Se potrivește imaginea ta cu locul tău de muncă? Să luăm, spre exemplu, o tânără directoare întreprinzătoare din industria muzicii care a participat la unul din

cursurile noastre despre impactul personal. Ea avea o slujbă ce presupunea responsabilitate în cadrul companiei și absolvise școala de artă, totuși în termeni vestimentari nu avansase deloc. Continua să se îmbrace cu bluze strâmte, care, deși mergeau pe vremea colegiului, acum o făceau să arate ca și cum ar vrea să flirteze.

Folosind materiale video, o oglindă și poate puțin feedback din exterior, ai putea face câțiva pași folositori pentru îmbunătățirea și consolidarea ținutei tale. Cât despre scopul tău general legat de comunicare discutat la capitolul 1, începe să te gândești la următoarele.

- Ce imagine doresc să proiectez?
- Ce imagine mă tem să nu proiectez?
- Cât de mare este distanța dintre acestea?
- Cum aș putea să elimin distanța și să rămân tot eu?

Să-l luăm, de exemplu, pe Peter D., care a început cu o slujbă de consultant managerial independent. Având deja un Efect Charismatic convingător, el a început prin a obține întâlniri cu directori executivi cu experiență, purtând însă costume ieftine provenind din magazine de duzină. În același timp, cei pe care spera să-i consilieze purtau de obicei, îmbrăcăminte cu stil, scumpă, care le sporea statutul evident.

În cele din urmă, un coleg consultant cu experiență i-a explicat: „Dacă ai de gând să lucrezi cu oameni cu experiență care poartă îmbrăcăminte imaculată, elegantă, nu poți să-ți păstrezi îmbrăcămintea ieftină". Peter a ieșit imediat și a comandat două costume pentru afaceri

de prim rang. De atunci încolo, el nu s-a mai uitat niciodată înapoi, făcând afaceri de la egal la egal cu un număr crescând de clienți selecți.

Exercițiu pentru prezență

1 Cu ocazia următoarei întâlniri de lucru sau de afaceri observă sistematic felul în care sunt îmbrăcați oamenii și înfățișarea lor în general. Le sporește sau le diminuează impactul?
2 Contactează trei prieteni sau colegi de încredere pentru a le cere o părere sinceră în ceea ce privește felul cum te îngrijești.
3 Cere-le să descrie cum văd ei gustul tău general după care te îmbraci. L-ar descrie ca stilat, îngrijit, neglijent, comod, reținut etc.?
4 Apoi cere-le să spună cum văd ei felul tău de a te îngriji în general: curat, ordonat, cu atenție pentru detaliu etc.
5 În continuare, întrebați: „Am obiceiuri sau gesturi supărătoare care crezi că ar putea împiedica exercitarea unei impresii puternice?"
6 În cele din urmă, întreabă-i cum văd ei înfățișarea ta fizică: supraponderală, slabă, umilă, verticală, într-o formă bună etc.
7 Ia o cameră video și filmează-te intrând într-o încăpere și stând în picioare — ce mesaj pare că proiectezi, sunt hainele tale potrivite, ce funcționează legat de înfățișarea ta?

Folosește toate aceste informații pentru a face schimbări în felul tău de a te îngriji în general.

„Ținută corespunzătoare" ar putea suna pretențios și este posibil să-ți vină greu s-o definești, dar începe cu primele impresii. Bazându-se pe acestea, oamenii fac presupuneri în ceea ce privește:

- statutul economic — bogat, sărac, de succes, de condiție medie;
- nivelul educațional — studii superioare, studii medii, fără studii finalizate;
- credibilitate — onest, de încredere, de nădejde;
- statut social — de calitate, de succes, care se integrează bine, ciudat, singuratic, în declin, în creștere;
- tip de relaționare — atractiv, încrezător, anxios, relaxat;
- atitudine — agresiv, prietenos, nepretențios, greu de cunoscut.

Astfel de judecăți pot apărea în câteva secunde, de aceea ținuta este atât de importantă. Un studiu asupra recrutării angajaților, de exemplu, găsește că o îngrijire bună a propriei persoane este mai importantă pentru decizia de angajare decât calificările propriu-zise pentru slujba respectivă.

Te invit să analizăm toată această chestiune a ținutei de pe o bază mai potrivită pentru afaceri. Cât ești dispus să investești în înfățișarea și în stilul tău? Ar putea fi un clișeu să vorbim despre marca personală — ca și cum ai fi o bucată de săpun sau o mașină — totuși aceasta rămâne un reper util pentru evaluarea voinței tale de a investi în propria ta persoană și în felul în care te prezinți.

cât ești dispus să investești în înfățișarea și stilul tău?

- Cât de puternică este marca (imaginea) ta?
- De ce anume e nevoie pentru a o reîmprospăta sau a o îmbunătăți?
- Marca ta se dovedește a fi de calitate?
- Îți poți permite să nu investești în ea?

Când înfățișarea nu se potrivește perfect cu imaginea pe care o dorești, este timpul să investești în schimbare, dar asta nu înseamnă să-ți modifici întreaga personalitate. A-ți îmbunătăți impactul personal înseamnă a consuma timp și resurse pentru dezvoltarea variatelor aspecte ale ținutei în general. Asta ar putea include garderoba, postura, îngrijirea, strângerea mâinii, manierele, imaginea și așa mai departe.

Garderoba ta

Aceasta este cea mai evidentă arie în care poți să faci schimbări rapide. De exemplu, dacă ești bărbat, rămâi fidel unei palete șterse de negru, gri, albastru și, ocazional, nuanțe neutre de kaki? Dacă ești femeie, ți-e teamă să porți haine care ar putea fi interpretate ca ostentative mai degrabă, decât funcționale?

Femeile care dețin foarte multă putere vor declara adesea cu fermitate că „nu sunt interesate de modă", implicând ideea că femeile cu experiență ar putea fi mai presus de toate, că moda este pentru secretare și muritorii de rând. Sapă mai adânc și ele vor scoate adesea la iveală dorința de a fi capabile să se îmbrace în pas cu moda.

Deși ar putea să fie nesănătos să lași moda să-ți conducă viața, a ignora puterea hainelor nu este ceva de care

să fii mândru. De fapt ar putea să fie o formă de aroganță sau un semn că ai pierdut contactul cu realitatea.

Există șapte greșeli comune pe care oamenii le fac când vine vorba despre îmbrăcămintea lor.

Greșeala numărul 1: Ieftin și vesel

Dacă ești hotărât să-ți îmbunătățești impactul, este o investiție, nu o extravaganță, să cumperi lucruri de calitate, în special în lumea afacerilor. Dacă te ieftinești, asta până la urmă te va costa; nu numai pentru că poate dăuna imaginii tale, ci și din punctul de vedere al raportului cost per uzură.

Greșeala numărul 2: A ignora moda

Anumite toalete te arată cam învechit, iar tu le ignori punându-te în pericol. Nu are rost să spui: „Nu mă interesează moda", de vreme ce nu părerea ta, ci a celorlalți e cea care contează.

Moda produce confuzie, este tranzitorie, însă mai puțin arbitrară decât ai putea crede. Astăzi, moda se schimbă atât de repede, încât, în mod paradoxal, una dintre cele mai bune soluții este să investești într-o înfățișare clasică ce refuză să se învechească. Deși mai scumpă pe termen scurt, înfățișarea clasică te face să arăți bine pe termen lung.

Greșeala numărul 3: Haine care nu se potrivesc

Dacă nu se potrivesc, chiar și cele mai bune haine pot fi un dezastru. O potrivire bună este atât de esențială,

încât merită să plătești sume în plus la croitorie pentru a obține ce vrei.

Dacă vrei să arăți bine îmbrăcat și distins, greșelile comune, cum ar fi articolele prea strâmte, lungimea greșită sau potrivirea forțată, sunt de neacceptat.

Greșeala numărul 4: Lipsa asortării

Asigură-te că hainele tale se potrivesc unele cu altele și că efectul de ansamblu nu va fi distrus în totalitate. Asortarea culorilor poate realiza sau distruge înfățișarea unei persoane, deci alocă ceva timp de gândire pentru acest domeniu al grijii de sine.

Dacă nu ai încredere totală în instinctele tale pentru a cumpăra articole care ți se potrivesc, gândește-te să investești pentru a învăța despre principiile de bază ale asortării culorilor. Există niște reguli simple, cum ar fi să te asiguri că o piesă importantă de îmbrăcăminte are o culoare ce scoate în evidență și accesoriile minore; când să potrivești un element deschis cu un element închis; când o culoare nu se potrivește cu alta; sau ce culoare se potrivește cel mai bine cu tenul tău. Acestea pot toate să ajute la îmbunătățirea asortării veșmintelor.

Greșeala numărul 5: Celelalte amănunte nu contează

Accesoriile sunt detaliile mici care vorbesc despre tine. Cravatele, pălăria, geanta, cureaua, mănușile, șosetele și chiar o umbrelă prost alese pot dăuna în mod potențial imaginii tale și s-ar putea să nu afli asta niciodată.

Asigură-te că accesoriile scot în evidență, și nu îți subminează imaginea. De exemplu, bijuteriile pot să constituie un teritoriu periculos pentru un bărbat, în special pentru unul care dorește să urce pe scara corporativă. Un cercel strălucitor poate fi acceptabil la un fotbalist faimos, dar va ajuta și impactului tău? Pentru femei, curelele țipătoare, bijuteriile bătătoare la ochi și alte ornamente pentru față ar merge în timpul liber, dar ți-ar putea reduce serios impactul personal când ești la serviciu.

Greșeala numărul 6: Mici defecte de imagine

La fel ca accesoriile nepotrivite, unele neglijențe pot să lase un gust neplăcut, dar pot fi evitate cu ușurință, de îndată ce devii conștient de ele. Iată câteva exemple dintre cele ce trebuie evitate:

- uzura — gulere, manșete sau semne de uzură;
- haine prost călcate — fac o impresie proastă;
- pete — pe cravată, rochii sau costume;
- nasturi lipsă, care stau să cadă sau neîncheiați;
- mânecile jachetei sau pantalonii prea lungi sau prea scurți;
- pantofii — vechi, necurățați sau nereparați;
- cureaua jerpelită.

Greșeala numărul 7: Evitarea eleganței distinctive

La începuturile ascensiunii companiei gigantice IBM, fiecare bărbat, fără excepție, — și erau numai bărbați pe timpurile acelea — purta uniforma companiei alcătuită

dintr-un costum bleu, cămașă albă și o cravată aleasă cu grijă. Zilele clonelor IBM au trecut, însă, cu excepția firmelor de înaltă tehnologie și a celor nou-înființate, se pune mai departe o presiune uriașă pe angajații multor organizații pentru a se conforma și a evita evidențierea în mulțime. Totuși, este o greșeală să presupui că garderoba ta trebuie să fie în întregime șterșă și impersonală.

A deveni invizibil nu este o cale de a-ți consolida impactul personal. A fi distins și stilat ar trebui să fie perfect posibil, chiar și în condițiile limitărilor stabilite de convențiile care te înconjoară. Caută modalități creative de a face ca hainele tale să reflecte cine ești tu și nu numai cum pare că vor alții să fii. În afara hainelor, ținuta ta se referă și la felul în care te porți, inclusiv la cum te îngrijești, la expresia ta generală — zâmbești mult sau ești încruntat în general —, la felul în care mergi, la purtarea ta în general și la manierele tale sociale.

totuși, este o greșeală să presupui că garderoba ta trebuie să fie în întregime șterșă și impersonală

A accepta un sfat

Nu toată lumea are un fler înnăscut pentru haine și stil. Singurul lucru mai rău decât faptul că nu îl ai este a nu-l avea și a nu ști că nu îl ai. La fel ca în toate zonele conștiinței de sine, marele secret nu este deloc un secret — caută un sfat sincer.

Pentru a obține sfaturi legate de îmbrăcămintea și stilul tău, există o mulțime de specialiști în jur, de la

experți în culori la stiliștii din marile magazine, de la consilierii de modă și stil la instructorii personali care se concentrează pe zona completă a impactului personal, inclusiv pe îmbunătățirea înfățișării. Vei găsi informații utile pe site-ul Efectului Charismatic (www.charisma-effect.com).

Gafele sociale

O faimoasă și charismatică stea a scenei și filmului a invitat odată o actriță tânără și necunoscută la cină. Invitata nu numai că nu a apărut, dar a neglijat să-și ceară scuze sau să-și explice absența. Câteva zile mai târziu, cele două femei s-au întâlnit în mod neașteptat la Muzeul de Artă Modernă din New York. „Cred că am fost invitată la dumneavoastră acasă la cină joia trecută", începu tânăra femeie. „O, da?" răspunse vedeta, „Și ai venit?"

Este posibil ca, în zilele noastre, manierele să nu mai ocupe primul loc printre ingredientele de pe rețeta succesului, dar ele rămân un factor important care vă afectează prestanța. Nu-ți rezerva cele mai bune purtări pentru ocazii speciale. Nu poți avea două seturi de maniere, unul pentru cei pe care îi admiri și vrei să-i impresionezi și altul pentru cei pe care îi consideri neimportanți. Pentru o ținută puternică, acestea trebuie să fie aceleași pentru toată lumea.

De vreme ce manierele sunt simple reguli artificiale, ele pot fi încălcate în circumstanțe potrivite. De exemplu, în Anglia se așteaptă de obicei ca bărbații să-și scoată pălăria când intră undeva. Totuși, dacă purtarea unei

pălării elegante înseamnă afirmarea stilului tău personal, atunci ai putea să o ții mai departe pe cap, pentru a-ți edifica impactul personal.

Iată șapte dintre cele mai frecvente gafe sociale de neiertat.

1 Să nu mulțumești atunci când cineva a făcut pentru tine un gest de bunătate.
2 Să nu stai cum se cuvine pe scaun la ședințe și să te legeni cu scaunul înainte și înapoi.
3 Să fii familiar în mod deschis cu cineva fără permisiunea sa.
4 Să nu tratezi oamenii cu respect.
5 Să atingi neinvitat obiecte sau oameni.
6 Să întrerupi sau să poluezi sonor atmosfera în mod continuu.
7 Să insulți pe cineva în fața altcuiva care îi este apropiat persoanei respective.

Ceea ce contează în cazul bunelor maniere este faptul că ele trebuie să fie adecvate contextului, arătând respectul pentru ceilalți.

Toaleta personală

Acum îți propun să abordăm o zonă foarte personală, vreau să spun teritoriul în care numai prietenii cei mai buni sau cineva în care ai încredere totală îndrăznesc să intre.

Brian a fost trimis pe teren de compania sa pentru a învăța ABC-ul vânzării și distribuției. Slujba sa era să

viziteze drogherii care vând cu amănuntul și să preia comenzi pentru completarea stocului. Într-unul din magazine, după ce vorbit îndelung cu proprietarul, acesta din urmă l-a invitat politicos să meargă cu el în camera din spate, unde stocul de rezervă se înălța până la tavan.

În intimitatea acestui spațiu nepretențios, proprietarul i-a spus încet: „Brian, ți-a spus cineva vreodată că ai o respirație extrem de neplăcut mirositoare?“ Ochii lui Brian s-au mărit cât cepele; nimeni nu îi spusese așa ceva niciodată. „Este adevărat, tinere, și te avertizez să faci ceva în sensul acesta. Ar putea să-ți dăuneze în ascensiunea ta profesională.“ Având încredere în ce i s-a spus, Brian a răspuns cu recunoștință acestui sfat și și-a vizitat imediat dentistul pentru a rezolva problema, care s-a dovedit a fi o infecție a gingiei.

Când Gordon Brown era ministru al economiei și finanțelor, fotografii din presă cu unghiile sale roase au făcut înconjurul lumii. Adevărat, asta nu l-a împiedicat să devină prim-ministru, însă i-a slăbit imaginea de bărbat, el apărând totuși mai departe ca un om încrezător care se ocupă cu finanțele țării.

Pentru a-ți verifica imaginea, fă exercițiul următor dedicat gafelor din toaleta personală.

Exercițiu pentru gafele toaletei personale

Privește-te cu onestitate și bifează căsuțele numai dacă ești sigur.

		✓
RESPIRAȚIE	Respirația ta este proaspătă?	
	Există cineva care ți-ar spune dacă nu ar fi așa?	
PĂR	Este părul tău spălat, lipsit de grăsime și tuns modern?	
	N-ai șuvițe care încearcă să acopere zonele de chelie?	
DINȚI	Într-o ordine rezonabilă, arătând curați?	
PĂRUL DE PE FAȚĂ	Rezolvat cu grijă, inclusiv cel din urechi și nări?	
	Fără zone indisciplinate, nenetezite, netunse și nerase?	
MESTECAREA GUMEI	Tu nu faci asta!	
CURĂȚENIE	Unghiile, fața, mâinile, toate zonele vizibile sunt bine curățate?	
UNGHII	Sunt îngrijite, neroase?	
MĂTREAȚĂ	Se vede ceva (nu există nicio scuză în ziua de azi)?	
PIELE	Proaspătă și având un aspect sănătos, neîngălbenită, necojită sau neîmbătrânită?	

Suntem atât de obișnuiți cu propriile noastre corpuri, încât poate fi dificil să recunoaștem când ceva începe să știrbească din impactul personal. Acesta este într-adevăr teritoriul celui mai bun

acesta este într-adevăr teritoriul celui mai bun prieten

prieten și merită să întrebi pe cineva în care ai încredere să-ți spună franc, în față, dacă observă la tine vreunul dintre neajunsurile toaletei.

Colegul meu, Michael Maynard, care a ajutat nenumărate persoane să-și dezvolte potențialul și Efectul Charismatic, argumentează că punctul-cheie legat de îngrijirea personală „se referă la grijă. Arăți că ai grijă și că ești îngrijit?"

Postura

Avril, directoare de școală cu experiență și inspector-șef adjunct pentru educație, a aplicat de mai multe ori pentru un post de inspector-șef pentru educație în diverse consilii locale. A fost în mod constant selectată pentru interviu, însă nu a reușit să obțină postul de conducere pe care îl dorea.

Consilierea ei a revelat obiceiul său de a intra în camera de interviu cu capul plecat și cu o postură umilă — era ca și cum și-ar fi cerut scuze pentru că se afla acolo. Atitudinea ei mentală, parțial influențată de atitudinea ei negativă, era însoțită de formula: „Mă întreb dacă mă vor numi de data aceasta". Combinația celor două i-a afectat direct ținuta și i-a redus Efectul Charismatic.

La consilierea individuală, Avril a învățat să meargă drept, cu capul sus. A început să intre în încăpere imaginându-și că *este deja* un inspector-șef pentru educație și că participa la întâlnire numai pentru a răspunde la câteva întrebări, folosindu-și cunoștințele și experiența. Transformată, Avril a aplicat ce-a învățat cu ocazia

următorului interviu pentru un post de inspector-șef și a fost numită în consecință.

În copilărie, regina Victoria era instruită să-și țină bărbia sus prin fixarea unei rămurele de nalbă ascuțită sub guler. Posturile lui Elvis, Nijinsky, David Bowie, John Wayne și Prince au contribuit toate la Efectele Charismatice particulare ale acestora. Chiar dacă avem tendința în prezent să acordăm mai puțină atenție importanței posturii, ea poate în continuare să ne afecteze în mod nemijlocit prestanța.

Poți câștiga de pe urma unui sfat, dintr-o ședință de consiliere individuală sau de pe urma unui atelier pe tema posturii și a altor chestiuni. De exemplu, a te privi pe tine cum intri pe o ușă pentru a întâlni un grup de străini se poate dovedi o revelație.

Dacă petreci mult timp aplecat asupra computerului, se poate ghici ușor că postura ta va avea de suferit. Vedem multe persoane cu capetele aplecate înainte și mergând rău din cauza timpului excesiv petrecut în fața calculatorului. Cei mai mulți cred că a sta drept înseamnă să tensionezi spatele, să ridici pieptul și să tragi capul înspre piept. Nu este așa. Coloana vertebrală are două curbe naturale pe care trebuie să le păstrezi: curba de la baza capului spre umeri și cea de la regiunea superioară a spatelui până la baza coloanei. Gândește-te că n-ar fi rău să înveți tehnica Alexander cu un instructor calificat. Această metodă verificată previne poziția umilă și tensiunea musculară excesivă. Ajută la regăsirea posturii naturale și tonifică felul în care te miști și lucrezi.

Dacă simți o durere, mai ales o durere de spate, atunci când încerci să adopți o postură bună sau dacă suferi răni la spate, gât sau pelvis, nu încerca să le corectezi

singur. Asta ar putea cauza mai mult rău. Ia legătura cu doctorul tău sau vizitează un instructor specializat în tehnica Alexander înainte de a încerca să-ți refaci postura.

Exercițiu pentru postură

- Când stai drept în picioare, asigură-te că greutatea este distribuită în mod egal pe fiecare picior, atât în partea din față, cât și în părțile laterale. S-ar putea să ai impresia că te înclini prea mult în față și că arăți stupid, dar nu este așa.
- Împinge umerii în față, apoi îndreaptă-i în sus, apoi în spate, apoi în jos. Te simți bine? Dacă îți simți umerii puțin rigizi sau tensionați e posibil să existe o tensiune musculară inutilă.
- Dacă îți atârnă capul înainte este imposibil să stai drept în mod adecvat. Ține capul la un nivel care îți permite să privești direct în față fără a fi nevoie să ridici ochii. Dacă asta cauzează o tensiune în gât, ai nevoie de antrenament special.

    - Aliniază urechile cu umerii.
    - Ridică ambele brațe în lateral la înălțimea umerilor.
    - Rămâi așa până numeri rar până la zece.
    - Lasă brațele în jos, încet, numărând până la zece.
    - Repetă de zece ori, verificând constant alinierea! Dacă zece repetări sunt prea multe pentru început, fă cât de multe poți. Ar trebui cel puțin să simți o ușoară oboseală în mușchii umerilor.

- Fii un pinguin. În timp ce aștepți ca o pagină de web să se încarce, să se prăjească pâinea sau să se oprească cuptorul cu microunde, ridică-ți coatele în lateral și atinge-ți umerii cu mâinile. Păstrând mâinile pe umeri și urechile aliniate cu acestea, ridică ambele coate în lateral, numără până la unu, doi și coboară-le din nou spre talie, numărând unu, doi. Repetă aceste mișcări de câte ori îți permite timpul. Vei fi surprins cât de intens poți lucra în 30 de secunde.

„A trăi nu înseamnă pur și simplu a supraviețui, ci a reuși cu un strop de pasiune, cu puțină compasiune și cu o bună doză de umor și stil!"

MAYA ANGELOU,
scriitoare

PARTEA 3

ATRACȚIA

Creează farmecul acela special

Această a treia parte a abordării S – F – A pentru îmbunătățirea Efectului Charismatic introduce trei componente esențiale, însumate ca A – I – R:

- ***A**tenție*
- ***I**nterdependență*
- ***R**elaționare*

Fiecare contribuie la crearea atracției reciproce, care este decisivă pentru construirea unei legături între tine și audiența ta.

Capitolul 9

Atracția: Nevoia de A – I – R

Consultantul pentru recrutări era uimit de nehotărârea clientei sale care trebuia să aleagă între doi candidați cu specializare în științe, care tocmai fuseseră intervievați. Fiecare dintre aceștia îndeplinea criteriile de selecție, deci de ce ezita clienta? „Nu mă simt confortabil cu numirea niciunuia dintre ei, explică aceasta ca scuză, ambii au personalitatea unei dale de beton."

Agentul de recrutare devenise și mai confuz. „Dar personalitatea nu a fost menționată niciodată printre criteriile de selecție, ne-am gândit că este suficient ca aceștia să fie complet calificați și să se potrivească mediului companiei dumneavoastră"

Clienta încuviință din cap: „Știu, dar trebuie ca ei să fie cel puțin convingători în această slujbă, altfel vor fi blocați în laborator pentru următorii zece ani. Nu-l văd pe niciunul dintre cei doi înțelegându-se destul de bine cu oamenii". Agentul căzu de acord fără tragere de inimă și procesul de selecție începu din nou, de data

aceasta cu specificarea clară a abilității de a construi relații cu oamenii.

Comentariul crucial făcut de clientă ne amintește că nu este vorba doar despre scopul tău sau de comportamentele tale, ci și despre felul în care te înțelegi cu ceilalți. O impresie pozitivă, durabilă, depinde de relația pe care o stabilești cu ceilalți oameni. „Este mai important să apari în poză, împreună cu ceilalți, decât să faci o poză", remarca fotograful revistei *Life*, Alfred Eisenstaedt.

Atractivitatea și charisma sunt cele mai vizibile în lumea spectacolului, unde criticii semnalează în mod repetat combinații explozive: Tom Cruise și Katie Holmes, Brad Pitt și Angelina Jolie, Jackie Chan și Chris Tucker sunt doar unele dintre recentele povești de atracție charismatică. Povești similare apar în lumea afacerilor, însă adesea în sensul opus cu relatări despre dispariția puterii de atracție. Una dintre cele mai spectaculoase povești a apărut când charismatica directoare executivă de la Hewlett-Packard, Carly Fiorina, s-a ciocnit cu consiliul ei și a fost concediată din scurt în 2005.

atractivitatea și charisma sunt cele mai vizibile în lumea spectacolului

Atracția explică de ce Efectul Charismatic al anumitor oameni produce un astfel de impact, în timp ce alții se luptă din greu să fie luați în seamă. Din nefericire, nu poți observa cu ușurință cum se naște atracția pentru că aceasta implică semne invizibile, cum ar fi stimularea sistemului nervos simpatic, creșterea tensiunii arteriale, sentimentul de nesiguranță în genunchi și stimularea psihologică în combinație cu senzația de plăcere.

Totuși, observăm cu certitudine când atracția dispare. Oamenii spun, de exemplu, „nu a existat o atracție

reciprocă", dorind să spună că nimic special nu s-a întâmplat. Amintește-ți ultima oară când ai simțit o afinitate instantanee cu cineva — când ai simțit că sunteți pe aceeași lungime de undă și ai detectat o legătură sau o armonie neașteptată care a transformat o cunoștință nouă într-un amic sau un prieten. Sau adu-ți aminte când pur și simplu ai „rezonat" cu cineva. Aceea a fost „chimia" atracției în acțiune.

În mod egal, îți amintești probabil de acele contacte pe care ai prefera să le uiți, în care nereușita în a „rezona" a dus la experiențe nesatisfăcătoare, cum ar fi lucrul prost în echipă, coordonarea slabă în cadrul proiectelor, perspectivele de carieră năruite, ședințele fără rost și interacțiunile frustrante de la serviciu.

Deși ar fi minunat dacă am putea cu toții să „rezonăm" din prima cu ceilalți, spre norocul nostru, întâlnirile și interacțiunile umane se pot desfășura și fără a fi nevoie de o atracție evidentă, atâta timp cât oamenii se simt suficient de confortabil unii cu ceilalți. Ei își trimit mesajele și merg mai departe. Absența a ceva special între ei nu prea contează. La supermarket, de pildă, ai putea schimba cu greu mai mult de câteva propoziții cu o persoană necunoscută de la casă; dincolo de politețea superficială, niciunul dintre voi nu așteaptă prea multă atracție personală.

În mod similar, la serviciu, ai putea intra la un moment dat în biroul unei persoane pe care o cunoști doar din vedere. A transmite o informație printr-o scurtă conversație, fără ca o atracție reală să apară — iată încă un exemplu de relație nesemnificativă.

La serviciu, simpatia contează pentru că face interacțiunile dintre membrii unei echipe mai satisfăcătoare și

mai productive: întâlnirile pot fi profunde doar cu o deschidere și o căldură reale. Mai mult, e mai probabil ca atunci când există simpatie, fiecare să împărtășească informații vitale și să vină în ajutorul celuilalt.

În viețile personale, cei mai mulți dintre noi gravitează înspre aceia cu care ne înțelegem bine, înspre relații în care există o simpatie reciprocă. Iar reversul este de obicei adevărat.

Exercițiu pentru potențarea atractivității

1 Gândește-te la un moment anume când te-ai înțeles cu adevărat bine cu cineva. Ar putea fi atunci când ți-ai făcut un prieten nou, când ți-a făcut plăcere fiecare moment din colaborarea cu un coleg, când ai vorbit cu plăcere cu cineva pentru prima oară la telefon, când ai petrecut ceva vreme cu un client favorit etc.
2 Amintește-ți ocazia aceea și încearcă să o trăiești din nou.
3 Adu-ți aminte cum te-ai simțit în momentul acela, ce fel de lucruri s-au întâmplat și ce fel de lucruri v-ați spus unul celuilalt.
4 Enumeră lucrurile care sugerează că a existat o simpatie între voi. De exemplu: am zâmbit des amândoi; ne-am distrat; a fost foarte creativ; am râs mult; păream a fi de acord aproape în toate; nu ne puteam opri din vorbit; glumea de câte ori nu eram de acord; era mult respect reciproc; atmosfera era electrizantă...

---

5 Pe care dintre acestea le-ai putut observa pur și simplu (de exemplu, comportamentul) și care erau din categoria celor nevăzute, cum ar fi sentimentele sau dispozițiile?
6 Acum găsește o situație lipsită de atracție reciprocă. Ce lipsea? Care erau emoțiile sau dispozițiile?

Pentru că noi trăim în principal atracția personală mai degrabă decât s-o observăm în mod direct, nu putem să stabilim imediat un criteriu pentru ea, să o introducem în sistemul de computere al unei companii sau să o fixăm în cifre. Organizațiile care cer oamenilor lor să realizeze anumite competențe nu pot, în mod real, să insiste ca fiecare să atingă un nivel de 70% de simpatie față de celălalt!

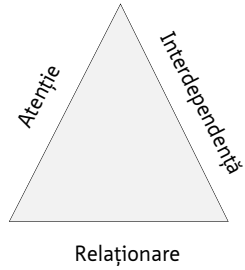
De fapt conștientizăm complet existența atracției dintre oameni numai prin intermediul intensității relațiilor lor. Înțelege cum să construiești relații productive și vei poseda una din cheile vitale pentru consolidarea Efectului tău Charismatic.

Pentru că atracția pare a fi un subiect în mare măsură bazat pe intuiție este ușor să îl elimini din discuția legată de la felul în care să câștigi prieteni și să influențezi oameni. Într-adevăr, o încercare faimoasă de a înțelege atracția sugera că totul se reduce la a avea un corp sănătos. Dar lucrurile au progresat de atunci și știm acum că există niște metode extrem de practice de a încuraja crearea atractivității personale.

există niște metode extrem de practice de a încuraja crearea atractivității personale

Ai nevoie de A – I – R

Pentru a aprinde sau a menține un foc, ai nevoie de trei elemente esențiale: căldură, combustibil și aer. Îndepărtează-l pe oricare dintre acestea și întregul cade — focul se stinge. Este valabil, în parte, și pentru atractivitate, ca ingredient al Efectului Charismatic. Ea implică trei elemente-cheie esențiale care lucrează în combinație:



Folosește această schemă de memorare A – I – R, pentru a te ghida în experimentele tale legate de atracția personală.

În următoarele trei capitole vom explora implicațiile acestei abordări.

„Șapte ani nu ar fi de ajuns pentru unii oameni ca să se cunoască, iar șapte zile sunt mai mult decât destul pentru alții."

JANE AUSTEN,
scriitoare,
citat din *Rațiune și simțire*

Capitolul 10

Atracția: Atenția

După ce îl întâlnise pe Bill Clinton, un coleg din Marea Britanie observa că fostul președinte „mă face mereu să mă simt ca și cum a zburat deasupra Atlanticului în unicul scop de a sta de vorbă cu mine".

A acorda cuiva atenția ta absolută este una dintre cele mai măgulitoare și mai mișcătoare instrumente pe care le ai la dispoziție. Este un catalizator important pentru stimularea atractivității personale, putând transforma sentimentele și comportamentele oamenilor.

Când acorzi unei persoane o atenție totală, datorită faptului că te concentrezi în totalitate asupra acesteia, nu ai timp să te simți nesigur sau jenat. Îți amintești provocarea de mai devreme, de a intra într-o cameră plină de necunoscuți? Concentrându-te pe ceea ce fac oamenii, pe felul în care stau și vorbesc, analizând ce se întâmplă, luând decizia cu cine să vorbești

când acorzi unei persoane o atenție totală, nu ai timp să te simți nesigur sau jenat

mai întâi, lași foarte puțin spațiu gândurilor extrem de negative, anxietății sau preocupării de sine.

A acorda cuiva o atenție totală este similar cu a-ți pune ochelari de cal pentru a nu mai fi distras de tot ce este în jurul tău. Persoana cu care vorbești îți ocupă întreg câmpul vizual și nu poți fi distras cu ușurință. Nu va fi nicio privire aruncată peste umărul celeilalte persoane pentru a vedea ce altceva se mai întâmplă și nicio jumătate de ureche ce ascultă o conversație din apropiere. Concentrarea totală se focalizează ca un laser asupra persoanei cu care te-ai angajat în discuție.

Atenția totală constă în mult mai mult decât a privi fix fața cuiva. Când dai cuiva o atenție absolută, menții contactul vizual normal, pari interesat în mod autentic, folosești și-ți amintești numele persoanei respective, asculți cu atenție, zâmbești, o încurajezi să vorbească despre ce o interesează și o faci să se simtă importantă, apreciată și respectată. Toate acestea trebuie să fie reale, și nu false. Pe măsură ce le exersezi, ele nu vor mai fi resimțite ca fiind forțate și vor deveni treptat parte din modul în care te porți cu ceilalți.

Contactul vizual

Casanova — scriitor, filosof, povestitor, antreprenor, diplomat, aventurier și amant — era un mare comunicator. Avea un Efect Charismatic formidabil. Când și-a întâlnit, cu întârziere, propria fiică, el s-a plâns cu amărăciune: „Cum să mă recunoști, dacă nu te uiți la mine? Dacă ai ști, îngerul meu, ce impolitețe de neiertat este să

nu privești în ochi persoana căreia îi vorbești. Cine te-a învățat o astfel de lecție proastă?"

Psihologii de astăzi vorbesc despre socializarea copiilor mici prin aducerea lor în contact cu cei de aceeași vârstă. Ei presupun că mulți dintre ei vor învăța în mod natural cum să folosească Efectul Charismatic și, de exemplu, să privească direct o persoană atunci când îi vorbesc, însă realitatea este alta. Mulți tineri nu învață niciodată în întregime aceste abilități. E trist, dar computerele, iPod-urile, televiziunea și site-urile de socializare dovedesc a nu putea ține locul comunicării individuale reale cu o altă ființă umană.

„Nu mai știu cum să-i facem pe tineri să socializeze așa cum trebuie", comenta Peter Wilby, editorialist la *Guardian*.[5] De fapt, procesul de socializare se dovedește greșit pentru mulți oameni care au ajuns la maturitate; ei cresc nedumeriți și poate răniți de faptul că nu au întotdeauna impactul pe care se așteaptă să-l aibă.

„Oamenii sunt atrași de cei care sunt atrași de ei," explică Ben Jones de la Laboratorul de cercetare a expresiei faciale, din cadrul Universității din Aberdeen. „Este vorba de un efect elementar, de care suntem toți, cel puțin la un anumit nivel, conștienți — acela că, atunci când zâmbești oamenilor și menții contactul vizual, ești mult mai atractiv."

Doctorul Jones și colegii săi spun că atractivitatea rezidă în semne sociale care transmit mesajul „Sunt interesat de tine". Cel mai important semn pare a fi cel în care cineva te privește direct.

---

[5] Peter Wilby, „Britain has lost the art of socialising the young", articol apărut în cotidianul *Guardian*.

Atunci când acorzi atenție cu adevărat, contactul vizual normal constă nu în a privi fix pe cineva, ci, în mod normal, în a capta privirea acestuia și a o menține pentru nu mai mult de câteva secunde scurte. Totuși, mai există doi factori care influențează decisiv aportul contactului vizual la Efectul Charismatic.

Primul factor include descoperirile doctorului Jones, conform cărora o privire pătrunzătoare directă este atractivă numai dacă persoana care o emite pare să te placă. Al doilea ține de faptul că trebuie să fii conștient că, în unele culturi, privirea insistentă, directă și prelungă, poate fi o dovadă de lipsă de respect sau un gest interzis. Trebuie să ții cont de ambii factori atunci când utilizezi contactul vizual. Primul înseamnă că trebuie să „transmiți" în mod activ preferința pentru o persoană, dacă intenționezi să folosești contactul vizual pentru a realiza un impact real. Al doilea înseamnă că a folosi contactul vizual fără a ține cont de așteptările culturale ale oamenilor poate în realitate dăuna impactului tău.

contactul vizual exercită o magie invizibilă

Contactul vizual exercită o magie invizibilă — cu greu poți să-i subestimezi puterea. Dacă ai făcut exercițiul cu oglinda din introducere îți vei aminti cât de derutanți pot fi acei ochi care te fixează cu privirea, chiar și când e vorba de propriii tăi ochi!

Exercițiu pentru contactul vizual

Gândește-te la o persoană pe care ai întâlnit-o, care părea să nu vrea să te privească în ochi și părea în schimb să aibă intenția să privească în orice altă direcție.

Folosește numai cuvinte sau propoziții scurte pentru a spune cum te-a făcut să te simți acest lucru.

- Te-ai înțeles bine cu persoana respectivă în momentul acela?
- Cât de mult ai rămas în compania acesteia?
- Ai fost bucuros sau ți-a părut rău când te-ai despărțit de ea?

Când folosești cum trebuie contactul vizual, contează atât direcția privirii tale, cât și durata acesteia. De exemplu, ai putea privi și gura cuiva, nasul, bărbia și ochii și să sugerezi, în continuare, că este vorba de un contact vizual. La fel, poți să privești în altă direcție, gânditor pentru un moment și să revii pentru a relua contactul, ceea ce va indica un contact continuu, deci un interes constant.

Contactul vizual are o contribuție atât de importantă la atractivitatea personală pentru că trimite acele mesaje mute cum ar fi: „Îmi place cu adevărat de tine", „Te găsesc fascinant", „Deci, ce crezi?", „Este rândul tău să vorbești" sau chiar, în funcție de expresia care o însoțește, „Nu-mi prea place ceea ce tocmai ai spus". Nu-i de mirare că ochii mai sunt numiți și „ferestrele sufletului".

Contactul vizual vine în mod firesc atunci când acorzi o atenție efectivă. Ceea ce contează este atât intenția, cât și intensitatea, dar o privire pironită poate fi aproape la fel de nefastă ca lipsa contactului vizual.

Dacă arăți o atenție efectivă, fără a te ascunde în spatele luării de notițe, butonând la laptop, jucându-te cu mobilul sau fiind neatent în orice alt mod, ochii tăi atenți vor ști ce să facă, mișcându-se cu vioiciune și conferind încredere.

Probabil cunoști deja valoarea contactului vizual obișnuit, dar îl practici cu adevărat sau ai tendința de a-l rezerva pentru ocazii speciale, privind în rest în altă parte, eschivându-te de la contactele normale. Data viitoare, când vorbești cu o persoană, încearcă să menții contactul vizual puțin mai mult decât în mod normal, bine-înțeles fără să te zgâiești la acea persoană.

Arată-te interesat!

Simpatia are de a face, în bună măsură, cu părți primitive ale creierului nostru și cu legile atracției sexuale care funcționează la un nivel subconștient. Totuși, după cum am văzut deja, simpatia (atractivitatea) nu se limitează în mod cert la sexualitate.

Pentru a arăta interesat trebuie *să fii* interesat! Deși acest lucru poate părea dificil uneori, este motivul pentru care mulți oameni de succes cu un Efect Charismatic puternic au o asemenea influență. Ei reușesc să fie interesați cu adevărat de tine, chiar dacă numai pentru un moment.

Semnele care arată interesul sunt bine-cunoscute — poți să încuviințezi din cap, să te apleci ușor spre vorbitor,

să produci sunete de încurajare cum ar fi „aha", „mda" și așa mai departe. Dar dacă vei face toate acestea în mod forțat, va ieși la iveală faptul că te prefaci. În schimb, încearcă să lași aceste gesturi să vină în mod natural din profunzimea interesului tău.

În anumite ocazii a lua notițe poate, de asemenea, să arate interes din partea ta, însă nu dacă îți distrage atenția de la cealaltă persoană pentru mai mult de câteva momente.

Folosește și amintește-ți numele

„Ăă, domnule Pridmore, ai spus despre dumneata că ești o persoană uitucă?" a fost întrebarea adresată proaspătului campion mondial la memorizare din 2004. Ben Pridmore, de origine britanică, omul care își putea aminti în 26,28 de secunde ordinea unui pachet de 52 de cărți amestecate la întâmplare, răspunse fericit: „O, da, uit totul. Mă duc într-o cameră și mă întreb de ce sunt acolo. Mi se întâmplă tot timpul".

Ca expert în funcționarea creierului și ca autor în domeniu, Tony Buzan, care organizează campionatul mondial de memorizare explică: „Primul motiv pentru care oamenii uită, este acela că nu au fost atenți de la bun început". Asta se aplică în mod particular la uitarea numelor de persoane. Se spune că cel mai dulce sunet din întreaga lume este propriul nume rostit în conversație. În afară de faptul că arăți că ești atent, a folosi numele cuiva trimite de asemenea mesajul conform căruia tu crezi că persoana care

> a nu îi folosi numele trimite cu adevărat mesajul opus

îl poartă este importantă. A nu-i folosi numele trimite într-adevăr mesajul opus.

Oamenii se plâng de obicei de o memorie slabă în ceea ce privește numele, deși sunt conștienți în continuare că numele contează. Totuși, amintirea numelor are mult mai puțin de a face cu pierderea memoriei, cât cu ignorarea tehnicilor simple pentru a face numele memorabile.

În afară de situația în care presimți dificultăți neurologice reale, îți poți îmbunătăți amintirea numelor prin niște modalități ușoare, încercate și testate.

- **Dorește-ți:** Trebuie să-ți dorești cu adevărat să-ți amintești numele persoanei.
- **Oprește-te și ascultă:** Prea des, ne întâlnim cu cineva, după care ne lansăm imediat într-o altă conversație.
- **Folosește numele persoanei:** Fă asta de două sau de trei ori în timpul conversației. De fiecare dată când folosești numele unei persoane în timpul conversației va fi mult mai probabil să ți-l amintești. Încearcă să spui:
  - „Îmi pare bine să te cunosc, Daniel, eu sunt pentru prima oară aici, dar tu?"
  - „Cu un serviciu ca al tău, Daniel, îmi imaginez că ai ocazia să călătorești destul de des, nu-i așa?"
  - „A fost într-adevăr o plăcere să stau de vorbă cu tine, Daniel; poate vom avea ocazia să mai stăm de vorbă și altă dată."

Nu exagera cu repetarea numelui; mai mult de trei repetări într-o conversație de cinci minute ar suna forțat.

- **Verifică:** doar dacă persoana nu s-a prezentat singură, întreab-o cum dorește să i te adresezi.

La o conferință sau la un seminar, de exemplu, ecusonul conținând numele îți oferă un prilej pentru a folosi numele persoanei. Totuși, acesta ar putea fi tipărit incorect sau persoana în cauză ar putea prefera să folosești o versiune mai formală sau mai informală a numelui — întreab-o despre acest amănunt.

Dacă altcineva, care nu cunoaște persoana bine, i te-a prezentat, întreab-o cum preferă să i se spună. De exemplu:„Jeff te-a prezentat ca Debbie, așa îți place să ți se spună?“ Asta va întipări numele în mintea ta și, în același timp, te va sigura că folosești varianta care îi face plăcere.

Dacă numele persoanei este neobișnuit sau poate fi ortografiat în mai multe feluri, întreabă persoana respectivă cum se scrie corect.

- **Folosește-ți imaginația:** Potrivit experților în funcționarea creierului, cei mai mulți dintre noi încearcă să-și amintească numele în mod greșit. Ne gândim la ele ca fiind niște liste sau sunete, când ar trebui să ne gândim în termeni imagistici.

Un președinte al Statelor Unite își uimea continuu numeroșii membri ai echipelor cu care lucra prin faptul că își amintea toate numele lor. Metoda lui era să-și imagineze numele persoanei tipărit cu litere îngroșate pe frunte.

Încearcă să vizualizezi numele persoanei în cât mai multe feluri poți — de exemplu, imaginează-ți numele

ei mângâlit pe frunte în culoarea ta favorită sau licărind în flăcări roșii ce umplu un cer albastru senin. În mod alternativ, asociază numele cu o imagine care, cu cât va fi mai bizară, cu atât va fi mai utilă — de exemplu:

- Samantha — o panteră neagră și sexy;
- Jack — escaladând un vrej de fasole roșu-aprins;
- Thomas — chipul unei locomotive;
- Joshua — doborând zidurile din Ierihon;
- Grace — o gazelă, hoinărind grațioasă prin preajmă;
- Ruby — blocată într-un rubin gigant și încercând să iasă.

Cu cât imaginea folosită este mai ciudată și mai extravagantă, cu atât va fi mai probabil să-ți amintești numele mai târziu.

- **Notează:** scrie-ți numele persoanei. Dacă acest lucru pare nepotrivit la momentul respectiv, imaginează-ți doar că notezi numele undeva; creează-ți sentimentul că scrii în realitate, cu mișcări ale mâinii abia schițate, în timp ce pronunți numele în tăcere, în minte.

  Mai târziu, scrie cu adevărat numele persoanei respective de trei ori, în timp ce îți imaginezi fața acesteia.
- **Alcătuiește dosarul feței**: Când întâlnești pe cineva pentru prima oară, găsește ceva izbitor în înfățișarea acestuia; poate nasul, fruntea lată sau buzele. Ignoră părul sau ochelarii pentru că acestea se pot schimba în timp.

  Repetă numele în minte, vizualizând în același timp cu caracteristicile feței. De exemplu, John cu nasul

lung, Peter cel cu buzele subțiri, Mike cu o gropiță în bărbie, Melanie cu ochii verzi.

Ascultă cu atenție

Într-o zi, în anul 2001, regizorul Roman Polanski l-a sunat pe producătorul și de curând autorul Robert Evans. El s-a plâns că fusese implicat într-un accident rutier și că mașina lui nouă, marca Mercedes, fusese distrusă. „Ce s-a întâmplat?" a întrebat Evans. „Conduceam pe Champs-Elysées, ascultându-ți ultima carte, explică Polanski, și am râs atât de tare încât am intrat într-un copac!"

După cum a aflat Polanski pe socoteala lui, dacă asculți într-adevăr cu atenție este bine să nu faci altceva în același timp. La serviciu, în timp ce îți vorbește cineva, să nu te aștepți să faci o bună impresie dacă vei continua să butonezi tastatura, să-ți verifici mesajele pe mobil sau să mâzgălești într-un caiețel, ori te joci cu o jucărie de birou.

dacă asculți într-adevăr cu atenție este bine să nu faci altceva în același timp

Ai o voce interioară care apare în mod supărător atunci când încerci să îi acorzi cuiva întreaga atenție? Vreau să spun, tipul de voce interioară care mormăie gânduri irelevante sau negative ori furnizează comentarii în flux continuu despre ce se întâmplă? Dacă reacția ta este „Nu am o voce interioară", tocmai ce te-am dat de gol! Căci negarea a venit tocmai de la vocea ta interioară.

Cum îți oprești vocea interioară, ca să nu-ți risipești atenția? Iată o metodă de a o reduce la tăcere. Când ne

angajăm în dialoguri interioare, avem tendința să mișcăm limba, chiar dacă o facem abia perceptibil. Așa că încearcă să pui vârful limbii pe cerul gurii, întrerupând astfel modelul nefast al dialogului interior negativ. Sună simplu? Încearcă!

Mai poți să calmezi și gândurile care îți distrag atenția devenind absorbit complet de cealaltă persoană, fascinat de expresiile acesteia, de felul în care folosește limbajul, de felul de a vorbi, de umorul și opiniile sale și de toate celelalte.

Ascultarea ne ocupă mai mult din timpul în care suntem în starea de veghe decât oricare altă activitate de comunicare. Totuși, cei mai mulți dintre noi nu sunt sfătuiți cum să asculte în mod corespunzător. Iată unicul și cel mai important instrument pe care îl poți folosi pentru a asculta cu atenție:

- să ai un scop definit în minte.

Când ai un motiv clar pentru a asculta concentrat, acest lucru transformă conversația obișnuită într-un dialog semnificativ. Rămâi atent la indiciile, semnalele și informațiile care te-ar putea ajuta să găsești răspunsul potrivit.

De exemplu, ai putea decide să asculți niște informații precise, să rezolvi o problemă, să înțelegi, să încurajezi. Ai putea, de asemenea, să ai un scop secundar, cum ar fi să asculți pentru a identifica frazele-cheie, cuvintele descriptive sau emoționale, tonul vocii, ritmul vorbirii, tipul de vorbire, metaforele și folosirea imaginilor. Toate acestea ar putea dezvălui ce gândește sau ce simte persoana respectivă și sugerează în ce fel ai putea să-i răspunzi adecvat.

Oamenii au două urechi și o singură gură, fapt care e bine să-ți reamintească faptul că ar fi bine să petreci de două ori mai mult timp ascultând decât vorbind. Ascultarea activă este o activitate atât internă, cât și externă. Acțiunea internă este ceea ce faci ca să rămâi atent și prezent — de exemplu, ai un scop anume în minte în timp ce asculți. Acțiunea externă este atunci când trimiți înapoi vorbitorului mesaje verbale și nonverbale clare, astfel încât acesta să realizeze că beneficiază de întreaga ta atenție.

În timpul ascultării atente pentru a încuraja atracția personală, răspunsurile tale trebuie să fie în principal pozitive mai degrabă, decât negative. De exemplu, evită-le pe cele care sugerează:

- un ordin — „Fă asta", „nu asta"
- o descurajare — „Nu face așa pentru că…"
- o predică — „Trebuie să…"
- un sfat — „Îți sugerez să…"

Fii un ascultător activ

- **Privește-l în ochi pe cel care vorbește:** Prin limbajul corpului arată că ești atent, stând în picioare drept sau înclinându-te ușor în față.
- **Menține un contact vizual confortabil:** Evită să-ți lași privirea să hoinărească spre alți oameni sau spre alte activități care se desfășoară în același timp.
- **Minimalizează factorii externi și interni de distragere a atenției:** Închide-ți laptopul și

mobilul; cere celui ce vorbește și ascultătorilor să facă la fel.

- **Când vorbește o persoană, răspunde arătând că asculți:** Murmură „Aha" și „Îhâm" și încuviințează din cap. Ridică sprâncenele. Admite punctul de vedere al vorbitorului aducând comentarii cum ar fi: „Într-adevăr" sau „Interesant". Include și îndemnuri, cum ar fi: „Și ce-ai făcut atunci?"
- **Concentrează-te numai pe ceea ce spune vorbitorul:** Încearcă să nu te gândești la ceea ce vrei să spui în continuare.
- **Caută indiciile nonverbale:** Observă în egală măsură și ce face vorbitorul, nu numai ce spune.
- **Păstrează-ți mintea deschisă:** Evită să faci presupuneri legate de ce gândește persoana sau ce va spune în continuare.
- **Evită să oferi sfaturi gratuite:** Presupune că persoana are nevoie în primul rând să se exprime și nu interveni până când nu ți se adresează o întrebare specifică ce sugerează că este nevoie de sfatul tău.
- **Fii atent la cuvintele sau frazele-cheie:** Acestea sunt cele care sugerează sentimente sau emoții.
- **Angajează-te:** Adresează întrebări de clarificare fără a lăsa impresia că ai pornit o anchetă.
- **Reflectă cuvintele celuilalt:** Încearcă să urmezi jocul mental de a nu-ți spune niciodată propria opinie până când nu ai concluzionat cu voce tare ce ai înțeles din ceea ce tocmai a spus cealaltă persoană. Folosește fraze de reflectare care încep cu: „ai spus", „ai menționat", „ai sugerat mai înainte", „ai descris".

- **Nu întrerupe:** Acest lucru poate fi greu, dar cu exercițiu vei fi tot mai bun în a-l face. Chiar și atunci când este o pauză, nu sări cu contribuția ta. Așteaptă să vezi dacă vorbitorul a terminat cu adevărat de vorbit·

Exercițiu pentru ascultarea activă

1 Întâlnești pe cineva la birou care îți spune: „Tocmai am vorbit cu gloriosul nostru lider și, ce crezi, vrea să mărim ritmul în care rezolvăm cerințele venite de la celelalte departamente".
2 O colegă apropiată de la serviciu recunoaște că nu poate să vorbească cu un alt membru al echipei: „Oricât de mult m-aș strădui, el pare că nu mă ascultă și nu mă ia în serios niciodată. Am încercat înfuriindu-mă, dar nu a făcut decât să-mi râdă în nas și să schimbe subiectul".
3 La o întâlnire cu un client nou ți se spune: „Personal aș fi preferat să nu vă fi cerut colaborarea, dar este parte din strategia noastră de achiziții publice și acest proiect va atrage multe laude, deci presupun că este de imposibil de evitat".

În fiecare din aceste scenarii:

- reformulează mai succint comentariile persoanei;
- exprimă ceea ce ai înțeles din ce a vrut să spună persoana respectivă;
- ce întrebări ai putea să adresezi pentru a clarifica orice potențială înțelegere?

Zâmbește

Un vechi proverb indian spune că „Zâmbetul pe care-l oferi se întoarce la tine". Oamenii răspund la zâmbet, acesta este contagios și cu greu i te poți împotrivi. Cei care au un Efect Charismatic puternic zâmbesc mult și des pentru că au aflat cât de eficient poate fi acesta în a demonstra că sunt atenți.

Dacă ești o persoană care zâmbește firesc și des, continuă să o faci. Știi deja că acest lucru contribuie la charismă. Însă unii dintre noi cred că nu e ușor să zâmbești și că trebuie să lucrezi la asta. Decât să zâmbești la întâmplare, fii atent și așteaptă ceva care îți va declanșa zâmbetul, cum ar fi zâmbetul celeilalte persoane, o frază isteață spusă de aceasta în conversație, un adjectiv emotiv („Ne-am simțit minunat"), o frază colorată („Vânzările au crescut cât China") și așa mai departe.

Zâmbetele false totuși pot face aproape la fel de mult rău precum lipsa lor. Când te prefaci că zâmbești, anumiți mușchi faciali nu se mișcă, în timp ce alții din jurul ochilor se mișcă doar atunci când simți o emoție reală. Poți controla cu greu aceste însușiri fizice, însă ca observatori suntem educați din naștere să le recunoaștem în mod instinctiv.

zâmbetele false totuși pot face aproape la fel de mult rău precum lipsa lor

Există cercetări aprofundate care arată că zâmbetul eliberează anumite substanțe chimice în creier, ceea ce duce la relaxare și la sentimentele de bună stare. Cu cât o faci mai des, cu atât te simți mai bine și, în consecință, oamenii îți vor observa dispoziția și o vor reflecta spre tine.

Încurajează discuția despre pasiunile voastre

În timp ce îți manifești atenția totală, arată că vrei să afli ce o interesează în mod special pe cealaltă persoană sau ce leagă respectivul grup de persoane. Nu ai nevoie de o scuză pentru a întreba asta, este ceea ce se întâmplă atunci când oamenii încearcă să se cunoască mai bine și să construiască o relație — ei schimbă informații personale tot mai numeroase.

- „Lucrezi la ceva interesant în prezent?"
- „Te-ai confruntat cu provocări incitante la serviciu de curând?"

Pentru că a întreba despre pasiunile celuilalt poate fi un gest potențial supărător, fă-o cu grijă. O modalitate de a da drumul mingii să se rostogolească este să împărtășești ceva din interesele tale actuale de serviciu sau sociale și să vezi dacă acestea își găsesc un ecou la cealaltă persoană.

Poartă-te ca și cum persoana ar fi importantă

Oamenilor le place să se simtă prețuiți și respectați; le transmiți asta acordându-le atenția ta totală. De exemplu, iei în serios ce spun, gândindu-te serios la asta. În loc să te opui imediat punctului lor de vedere, explică-le că au dreptul să aibă o opinie chiar dacă nu ești de acord cu asta. Întreabă-i despre părerile lor, despre problemele pe care le văd sau rezervele pe care le au.

Într-un mediu de lucru, mulți dintre cei cu experiență se așteaptă să primească atenție imediată mai degrabă datorită rolului lor decât datorită a ceea ce sunt ei ca ființe umane. Deși nu trebuie ignorat rolul lor, arată-ți interesul pentru ei ca persoane complete, și nu doar ca oameni definiți de un statut sau de o poziție de putere.

„Aveam multe în comun. Eu îl iubeam pe el și el se iubea pe el."

SHELLEY WINTERS,
actriță din filmul *Un loc sub soare*

Capitolul 11

Atracția: Interdependența

Două dintre cele mai puternice personalități ale lumii dansului s-au întâlnit în duetul Margot Fontaine și Rudolf Nureyev. Fiecare dintre aceștia era deja o vedetă obișnuită să capteze centrul atenției și totuși fiecare și-a propus să-l facă pe celălalt să arate strălucitor și talentat. Fiecare depindea cu totul de celălalt în ceea ce privește succesul și, făcând asta, și-au consolidat efectul dincolo de orice limită pe care ar fi putut să o atingă în mod individual.

Idila de scenă Fontaine-Nureyev a reprezentat o generozitate venită din inimă. Fiecare dintre cei doi s-a dăruit în întregime celuilalt, până în momentul în care au evoluat într-o astfel de armonie, încât chiar și gesturile și mișcările lor separate erau în acord fără un efort conștient. Deveniseră cu totul interdependenți.

chiar și gesturile și mișcările lor separate erau în acord fără un efort conștient

Interdependența este al doilea dintre cele trei elemente A – I – R care generează atracția ca parte a Efectului Charismatic. Ea este:

- o experiență în două direcții, schimbătoare, ce se bazează pe ambele părți pentru a funcționa.

Dacă ai avut vreodată o colaborare de succes cu cineva sau cu un grup de oameni, în vreo activitate, ai trăit pe viu interdependența. Este opusul absolut a ceea ce se întâmplă în multe companii, unde oamenii lucrează adesea în izolare, separați unul de celălalt.

De exemplu, într-unul din lanțurile hoteliere majore cu care am lucrat, toate departamentele variate operau separat; grupuri diferite își construiseră propriile imperii. Nimeni nu părea să realizeze, de pildă, că serviciul în cameră depindea de catering și de menaj pentru a avea succes. Nu este de mirare că serviciile lăsau de dorit și că nu exista, în mod virtual, interdependență între cei ce trebuiau să le furnizeze.

Dacă știi că depinzi de alții pentru succesul mutual, atunci probabil vei aborda situația în mod diferit decât dacă presupui că poți să obții singur succesul dorit. De exemplu, dacă acționezi ca și cum ai fi dependent de ceilalți, vei avea tendința să te gândești la ce avantaje au ei, precum și la ce îți pot oferi ei ție.

Cercetări recente, înfățișate în tabelul alăturat, sugerează ce anume face ca o persoană să fie potrivită pentru colaborare.

Colaborarea cere ca ambele părți să facă acțiuni care au un efect direct asupra celuilalt; de exemplu, să manifești entuziasm, să fii deschis la minte și curios și să fii dispus să spui ce gândești.

La fel ca atunci când navighezi pe un râu învolburat, interdependența înseamnă că trebuie să fii atent la echivalenții curenților ascunși, ai bancurilor de nisip, ai

Colaboratorul ideal

	Poziție în ordinea importanței
Caracteristici indispensabile	
Este entuziasmat de tema colaborării.	1
Este deschis la minte și curios.	2
Spune ce gândește, chiar dacă este un punct de vedere nepopular.	3
Caracteristici foarte importante	
Se întoarce la tine și la alții în timp util.	4
E dispus să intre în conversații dificile.	5
Este un ascultător atent.	6
Este abil în a oferi/primi feedback negativ.	7
Dorește să propună idei nepopulare.	8
Se îngrijește singur și necesită o „întreținere redusă".	9
Este cunoscut faptul că își respectă angajamentele.	10

Sursă: Copyright © 2005 Mitch Ditkoff, Dave Pollard, Tim Moore și Carolyn Allen, *The Ideal Collaborative Team* (disponibil la http://blogs.salon.com/0002007/stories).

recifurilor și ai curenților care ar putea să devieze dinamica relației. Pentru a face asta, nu înceta să-ți pui întrebări ca acestea:

- Cum pot să fiu sigur că această persoană este mulțumită de mine?
- De ce are nevoie această persoană în acest moment?
- Ce anume *nu este* spus din ceea ce ar putea fi important?
- Ce sentimente puternice identific în ceilalți și în mine?

Cum pot să fiu sigur că această persoană este mulțumită de ce-i ofer?

Simpatia reciprocă presupune să creezi un spațiu în care tu și cei cu care interacționezi să fiți cât de cât mulțumiți. Este aceeași experiență de care te bucuri într-o companie plăcută la un local sau în alt loc informal. Amândoi rămâneți cu sentimentul că v-ați îmbogățit cu ceva.

Atunci când cauți în mod activ acel ceva care va satisface cealaltă persoană, nu e ca și cum ai răspunde unor cerințe excesive. Este mai mult decât atât: este o încercare de a descoperi ce dorește cealaltă persoană de la această relație.

Ce nevoi are această persoană în acest moment?

Această etapă merge dincolo de simpla „satisfacere a celeilalte persoane". Acum îți folosești abilitatea de a fi complet prezent și atent pentru a identifica ce dorește cealaltă persoană chiar acum: de exemplu, să pună capăt discuției în

întreabă cealaltă persoană dacă i-ai apreciat corect nevoia

contradictoriu, să ia o gură de aer proaspăt, să deschidă televizorul, să vorbească deschis, să aibă încredere în tine, să-ți asculte sfatul.

Adesea cea mai bună cale de a descoperi răspunsul este să-ți testezi propriile presupuneri întrebând cealaltă persoană dacă i-ai apreciat în mod corect nevoia.

Ce anume *nu este* spus și ar putea fi important?

Aceasta este în mod potențial una dintre cele mai puternice inițiative pentru a promova interdependența și a muta relația de la superficialitatea inițială la un nivel complet nou. De exemplu, ai putea simți că, deși conversația progresează pe o cale perfect amicală, există în realitate o nuanță de insatisfacție, de nerăbdare sau de neîncredere care nu este exprimată.

Oamenii spun adesea un lucru și gândesc un altul și, pentru a construi interdependența și a promova simpatia reciprocă, ar putea fi nevoie să treci dincolo de presupuneri pentru a duce relația pe un teren mai stabil, bazat pe o bună comunicare și pe încredere reciprocă.

Ce sentimente puternice identific în ceilalți și în mine însumi?

Emoțiile, atât ale tale cât și ale altor oameni, joacă un rol important în Efectul Charismatic și influențează măsura în care tu generezi un sentiment de interdependență.

Unii oameni sunt foarte dibaci în a detecta felul în care se simt alții în timp ce rămân opaci la felul în care se simt ei înșiși în momentul respectiv. În mod similar, alții pot să fie buni la a ști ce se întâmplă în ei înșiși în timpul unei interacțiuni, în vreme ce sunt incapabili să identifice ceea ce ar putea să simtă ceilalți.

Iată câteva sfaturi utile în acest sens:

- dacă sesizezi ce simte cineva, verifică în continuare cum te simți *tu* și dacă există o corespondență;
- dacă sesizezi cum te simți, verifică felul în care crezi că se simte cealaltă persoană și dacă există o corespondență.

Crearea legăturii

Mai poți promova interdependența printr-un tip de conversație care creează o legătură, în care tu încerci să ajungi la o agendă comună.

Crearea unei legături prin dialog

Dialogurile care urzesc legături pot porni la o mare distanță între partenerii la discuție. Totuși, căutând în mod conștient conexiuni și oportunități de colaborare, tu și ceilalți vă apropiați tot mai mult unii de alții, construind treptat interdependența. Undeva, de-a lungul drumului, tu localizezi un punct de răscruce unde găsești o agendă comună care încurajează atracția naturală dintre voi. În cel mai fericit caz, rezultatele sunt mai mari decât suma părților lor.

Iată cinci principii ușor de aplicat pentru încurajarea interdependenței.

- Principiul 1: Acceptă și construiește.
- Principiul 2: Pune cealaltă persoană într-o lumină bună.
- Principiul 3: Reciprocitatea.
- Principiul 4: Evită să-i arăți celeilalte persoane că greșește.
- Principiul 5: Spune lucrurilor pe nume.

Principiul 1: Acceptă și construiește

Cel mai evident exemplu de acceptare și construire în acțiune este atunci când oamenii au ședințe de brainstorming. Când acestea sunt bine conduse, critica sau negativismul referitor la ideile altor oameni sunt amânate pentru mai târziu. În primele etape, toată lumea face sugestii

esența acceptării și construirii constă în a prelua ce spune cineva și a-i duce gândul mai departe într-un mod constructiv

și oamenii sunt încurajați să construiască plecând de la contribuția celuilalt.

Esența acceptării și construirii constă în a prelua ce spune cineva și a-i duce gândul mai departe într-un mod constructiv. Asta înseamnă că tu aduci o plusvaloare la sugestiile acestei persoane sau la ceea ce a spus aceasta. Nu este necesar să fii de acord cu ea: de exemplu, poți alege să duci ideea într-o direcție diferită.

Îți mai amintești de jocul acela, în care cineva desena o imagine, o împăturea și o dădea mai departe altcuiva care adăuga ceva nou? Sau de jocul în care cineva scria primul rând al unei povestiri iar persoana următoare adăuga ceva într-un mod constructiv? Acceptarea și construirea funcționează în acest mod — în timpul unei conversații asculți, căutând oportunități de a elabora constructiv pe ideea acelei persoane.

O modalitate bună de a porni acceptarea și construirea este de a folosi continuu fraza „Da, și…"

Acceptarea și construirea în acțiune

1 „Ce-ar fi să închidem biroul și să petrecem o după-amiază împreună la râu?"
   - „Da, și am putea și să aducem fiecare ceva de mâncare ca să întindem o masă în echipă."
   - „Da, și cineva ar putea aduce un MP3-player cu speaker să ascultăm niște muzică."
   - „Da, și am putea să întrebăm oamenii de dinainte ce muzică vor."

2 „Cred că este timpul să avem o broșură nouă."

- „Ar putea fi și timpul să ne refacem pagina de web."
- „În timp ce facem asta, de ce să nu…"

3 „Biroul începe să arate rău din nou, ar fi cazul să facem o curățenie generală".
- „Am putea să angajăm pe cineva care să facă asta pentru noi!"
- „Aș putea să mă ocup de reciclarea lucrurilor care se aruncă în ziua aceea."
- „Mie personal îmi place dezordinea, dar aș aduce bucuros niște muzică să vă înveselească în timp ce faceți curățenie!"

Principiul 2: Pune cealaltă persoană într-o lumină bună

Încercând în mod deliberat să pui cealaltă persoană într-o lumină bună, devii o parte din succesul acesteia, generând interdependență. Iată câteva exemple de modalități prin care poți face asta.

- La o ședință în echipă cineva pune o întrebare. În loc să dai simplu răspunsul, profită de oportunitate pentru a pune persoana respectivă într-o lumină favorabilă spunând: „Este o întrebare într-adevăr bună. Tu ajungi întotdeauna la rădăcina lucrurilor" sau „Pun pariu că asta ne va da mult de gândit".
- Când prezinți un client unui coleg, găsește ceva care să-l pună pe acesta într-o lumină bună: „Ea este Mary

care conduce departamentul pentru clienți. Investește totul pentru a-i face pe clienți fericiți".
- Într-o discuție de grup în contradictoriu despre unele acțiuni propuse, găsește o cale prin care să arăți că ambele părți, care par a fi foarte departe una de cealaltă, spun de fapt același lucru și ambele au puncte de vedere foarte bune.

Când interdependența începe să lipsească, atracția nu numai că nu mai funcționează, dar lipsa ei poate să creeze echivalentul unei explozii chimice. Încearcă să completezi exercițiul dedicat scenariului de coșmar.

Exercițiu: scenariu de coșmar

1 Te afli la o prezentare colectivă în cadrul unei conferințe, cu un coleg care își pierde notițele și uită complet despre ce trebuie să vorbească.

- *Descrie cel mai pesimist scenariu pntru ce va urma — din perspectiva ta.*

_____
_____
_____

- *Descrie cel mai pesimist scenariu pentru ce va urma — din perspectiva celuilalt.*

_____
_____
_____

- *Cum ar arăta interdependența dacă v-ați sprijini reciproc și ați învinge amândoi?*

---

2 La o întâlnire importantă cu colegi mai experimentați decât tine sugerezi o idee pentru un proiect care intră în conflict cu o altă idee tocmai propusă de altcineva.

- *Cum ar putea degenera lucrurile de aici încolo — în ceea ce te privește?*

- *Cum ar putea degenera lucrurile de aici încolo — în ceea ce o privește pe cealaltă persoană?*

- *Cum ar arăta interdependența dacă v-ați sprijini reciproc și ați învinge amândoi?*

A pune cealaltă persoană într-o lumină favorabilă se aseamănă mai degrabă unei relații de dragoste derulate în public, care se păstrează intactă la serviciu și nu se regăsește niciodată în viața privată.

A pune cealaltă persoană într-o lumină favorabilă

1 Un coleg sau un subordonat nu a realizat obiectivul pe care trebuia să-l atingă.
• În loc să spui: „Ai eșuat în a realiza acest obiectiv, fapt cu totul inacceptabil în această companie".
Spune: „Nu ai atins obiectivul, dar sunt sigur că ai învățat multe pe traseu. Ce ai învățat din această experiență, astfel încât situația să nu se mai repete?"
2 Un client înțelege greșit cum funcționează produsul tău.
• În loc să spui: „Nu, ați înțeles greșit, lucrurile nu merg așa".
• Spune: „Este o idee interesantă, la care nu m-am gândit. Lăsați-mă să vă explic din nou pe scurt cum funcționează și de ce nu ar merge probabil ceea ce sugerați".
3 Un coleg este foarte furios pentru că nu a fost promovat.
• Decât să spui: „Nici nu mă gândeam că vei obține promovarea. Pur și simplu, nu ai destulă experiență".
• Spune: „Ei bine, cel puțin te-ai evidențiat, acum știu și ei că ești serios și că într-adevăr contezi".
Într-o relație de interdependență pui accentul pe cealaltă persoană. Ești angajat în ceea ce privește succesul acesteia și viceversa.

Principiul 3: Reciprocitatea

Când oamenii se înțeleg bine unii cu ceilalți, fiecare iese câștigat cu ceva. Fără aceasta, nu s-ar întâmplă nimic substanțial între ființele umane. De vreme ce ai putea să nu știi întotdeauna dacă o persoană dorește să construiască o relație cu tine, presupune simplu că dorește și folosește principiile de bază ale reciprocității înfățișate în diagramă.

ESTE RECIPROC

- A câștiga atenție
  fii atent

- A deveni interesant
  fii interesat

- A fi înțeles
  caută să înțelegi

Acestea sunt ușor de ținut minte când interacționezi cu oamenii. De exemplu, dacă te întrebi de ce alții nu te găsesc interesant sau doresc destul de rar să stea de vorbă cu tine, ar putea fi din cauză că nici tu nu le arăți destul interes de la bun început.

După cum am văzut mai devreme, a acorda cuiva o atenție totală face parte din impactul personal. Multora le place să vorbească despre ei și, dacă te arăți cu adevărat interesat, ei nu-ți vor putea rezista.

Principiul 4: Evită să-i arăți celeilalte persoane că greșește

Acest principiu funcționează similar cu cel al punerii unei persoane într-o lumină bună. În loc să o contrazici, să-i cauți greșelile sau să sugerezi că nu a procedat bine, mai bine oferă-i o perspectivă nouă, o părere alternativă sau o interpretare diferită.

oferă o perspectivă nouă, o părere alternativă sau o interpretare diferită

De exemplu, să presupunem că cineva oferă, cu ocazia unei prezentări, un set de imagini însoțite de o coloană cu procentaje care nu par a fi corect calculate. Decât să arăți greșeala și să-l faci să se simtă minimalizat, mai degrabă găsește o altă cale, de exemplu: „Este posibil ca rezultatul procentajelor din coloană să fie mai mare de 100 din cauza erorilor de aproximare?“

Principiul 5: Spune lucrurilor pe nume

Sunt momentele în care îți împărtășești părerea legată de cum ar trebui să decurgă relația și inviți cealaltă persoană să colaboreze cu tine la înțelegerea situației. De exemplu:

- „Mai simte cineva nevoia de o pauză în afară de mine?“
- „Se pare că batem pasul pe loc, am putea să avansăm puțin?“
- „Pari frustrat de răspunsul meu; vrei să vorbim despre asta?“

- „Mă simt cam confuz legat de această problemă."

Încurajarea interdependenței nu este întotdeauna ușoară, în special pentru oamenii foarte creativi care vor să simtă că dețin controlul asupra muncii lor și care resimt colaborarea ca pe o luptă ce se intensifică. Și totuși chiar și cei mai creativi artiști au avut de câștigat din schimburile cu ceilalți, fiind ajutați să aibă mai mult succes.

În organizații, liderii par adesea refractari în a permite interdependenței să iasă la suprafață, fără să realizeze că asta le subminează Efectul Charismatic. De exemplu, când mentorul în afaceri Gerald Robinson a încercat să pună ordine într-un spital de stat în cadrul unui reality show, una dintre primele sale acțiuni a fost să insiste ca directorul executiv al trustului, un tip tăcut și șters, să-l însoțească în vizitarea spitalului pentru a întâlni și a sta de vorbă cu personalul din linia întâi. Acest gest i s-a părut o revelație șefului executiv.

Interdependența este un proces creativ

Pentru mulți oameni întreaga idee a interdependenței poate părea ciudată și intangibilă. La urma urmei, cei mai mulți dintre noi încercăm în mod constant să ne realizăm ca persoane independente, capabile să stăm pe picioarele noastre. Ar putea părea că interdependența trage în cealaltă direcție.

Și totuși, numai prin intermediul creării interdependenței putem să construim ceva mai mare decât noi înșine, alăturându-ne altora pentru a produce ceva mai

măreț decât suma indivizilor. Făcând asta, devenim mai apropiați față de alții, ca ființe umane, născând acea atractivitate definitorie pentru Efectul de Charismă.

„Când începem să trăim ca frați și surori și să ne recunoaștem interdependența, abia atunci devenim în întregime umani."

Arhiepiscopul Desmond Tutu,
câștigătorul premiului Nobel

Capitolul 12

Atracția: Relaționarea

Oprah Winfrey, gazda unui talk-show american și antreprenoare, reușește să construiască o relație strânsă cu audiența sa prin intermediul poveștilor și a autodezvăluirii. Printre poveștile legate de viața sa timpurie erau acelea în care consumase droguri, fusese violată în copilărie și mâncase un pachet gigantic de chifle scufundate în sirop de arțar în timp ce se lupta cu greutatea foarte mare.

Adam Levine, solistul și chitaristul formației pop Maroon 5, a avut, de asemenea, o relație extraordinară cu fanii săi, legătură despre care mama lui spune că „i-au trebuit opt ani să o dezvolte". Tot ea spune că: „La primele spectacole, a cântat cu spatele la audiență!"

Relaționarea este cea de-a treia parte a modelului, prescurtat ca A – I – R, pentru stimularea atracției personale. Este o legătură emoțională sau o relație de prietenie între tine și alte persoane. Bazată pe simpatie reciprocă și pe încredere, ea creează

este o legătură emoțională sau o relație de prietenie între tine și alte persoane

sentimentul că înțelegi și împărtășești preocupările celorlalți. Ambele părți simt o legătură intensă. Probabil că cel mai mare beneficiu vine din abilitatea relației de a crea un sentiment de satisfacție și de completare reciprocă.

Familiaritatea diferă de relaționare, cu toate că unii oameni le confundă. Se întâmplă câteodată ca necunoscuți să acosteze celebrități pe stradă, crezând că îi știu în realitate foarte bine, însă, în locul unei relații reale cu o altă ființă umană, ei sunt doar familiarizați cu o imagine TV.

Nu poți să creezi o relație din nimic, de vreme ce ea apare de obicei în mod spontan atunci când oamenii „rezonează" unii cu ceilalți. Totuși, poți construi, cu certitudine, condițiile potrivite pentru ca relația să înflorească — de exemplu, fiind de încredere, dând înapoi oamenilor mai mult decât primești și arătând respect. Este ca atunci când consolidezi un pod peste un râu. Cu cât podul este mai solid, cu atât el poate să suporte mai multă greutate.

Fiecare dintre noi construiește relații cu oamenii în felul său propriu; construcția unei relații este o artă, nu o știință. În esență îți folosești persoana în întregime pentru a comunica. Ce înseamnă asta în practică? Principiile folositoare încurajării relaționării între tine și alții includ:

- legătura;
- sensibilitatea;
- empatia;
- respectul;
- expresia corporală;

- limbajul;
- adresarea de întrebări;
- oferirea ajutorului sau a informațiilor;
- istorisirea de povești.

Vom explora pe scurt fiecare dintre aceste principii.

Legătura

Pentru a făuri o legătură imediată cu cei pe care îi întâlnești, începe să-ți folosești curiozitatea naturală pentru a identifica zonele în care aveți ceva în comun. Acestea ar putea include sentimente, idei, experiențe, păreri, contacte și valori. Urzește în mod sistematic legături folosindu-ți curiozitatea firească și intuiția.

Cu următoarele trei persoane pe care le întâlnești și cu care stai de vorbă, încearcă să descoperi trei lucruri pe care ambii le aveți în comun. Ignoră-le pe cele evidente, cum ar fi genul, același angajator sau locul în care vă aflați. În schimb, caută legături neobișnuite, cum ar fi gusturi, credințe, experiențe, hobby-uri, oameni pe are i-ați întâlnit în trecut, succese sau eșecuri.

O provocare ar fi să intri într-un grup de necunoscuți, la un eveniment, pentru a crea noi legături. Totul se reduce la a folosi o bună observație și unele tehnici simple înfățișate în caseta următoare.

Cum să creezi o legătură cu un grup angajat deja în conversație

- Întâi, fii dispus să rămâi de unul singur fără să simți anxietate. Nu ar trebui să te simți presat să intri într-un grup.
- Alege grupul în care vrei să intri și observă care este intensitatea conversației.
- Dacă persoanele sunt strâns legate printr-un bun contact vizual și un limbaj corporal pozitiv, îndepărtează-te imediat din câmpul lor vizual.
- Așteaptă la distanță și alătură-te grupului numai atunci când conversația se schimbă.
- Pentru început, alătură-te în conversație prin limbajul corpului și al ochilor; manifestă doar interes. Comportă-te ca și cum ai ajuns la un film de la jumătatea acestuia. Ascultând atent, vei recupera imediat. Poți să pui câteva întrebări pentru a manifesta interes.
- Nu schimba tonul și ritmul, nu fura conversația de la altă persoană.
- Oferă-te să te prezinți doar când conversația se îndreaptă către tine și oamenii sunt interesați să afle cine ești. Dacă ai ceva important de spus, fă-o în acest moment.

Asigură-te că răspunzi pozitiv la încercările altora de a stabili legături cu tine.

Sensibilitatea

Dacă ai spus sau făcut vreodată ceva greșit și ai realizat că ai comis o gafă, vei pricepe în ce fel lipsa de sensibilitate poate acționa ca un erbicid puternic asupra unei plante delicate, ruinând relația dintre oameni.

lipsa de sensibilitate poate acționa ca un erbicid puternic asupra unei plante delicate

Manifești sensibilitate atunci când evaluezi în mod corect starea de spirit a altor persoane plecând deopotrivă de la indicii verbale și nonverbale. Creșterea sensibilității interpersonale se întâmplă prin sporirea constantă a conștiinței tale legate de:

- felul în care te prezinți și efectul pe care îl ai asupra oamenilor;
- ce gândesc și ce simt oamenii în momentul respectiv.

Ar fi ușor dacă sensibilitatea ar fi o simplă tehnică; ea este totuși mai degrabă un proces, un mod de comportament în care ești acordat la ceea ce ar putea gândi și simți oamenii: de exemplu, ești conștient de diferențele culturale, de gen, vârstă și rasiale.

Pentru a-ți acutiza sensibilitatea, încearcă următoarele.

- Evită să te bazezi prea mult pe primele impresii. Tendința noastră firească de a judeca pe cineva face parte din instinctul de supraviețuire, dar el ne poate dezamăgi adesea dacă suntem prea grăbiți în a trage concluzii despre cineva. Tratează primele impresii ca

pe simple presupuneri ce au nevoie de mai multe investigații.
- Fii deschis față de informații și puncte de vedere noi, chiar dacă acestea contrazic credințele tale cele mai adânc înrădăcinate.
- Încearcă să vezi lucrurile din punctul de vedere al celeilalte persoane. Pune-te în locul ei din punct de vedere mental și vezi cum ți se schimbă perspectivele.
- Fii atent și recunoaște diferențele, cum ar fi cele de cultură, sex, rasă, vârstă și capacitate fizică.

A ști cum să salvezi situația atunci când sensibilitatea te-a dezamăgit este, de asemenea, important.

Empatia

Empatia ajută la crearea atracției reciproce prin împărtășirea sentimentelor. Trebuie întâi să încerci să înțelegi felul în care se simt ceilalți — pune-te în locul lor și înțelege-le situația și ce trăiesc.

De exemplu, când auzi pe cineva vorbind despre o situație frustrantă, te conectezi cu *propriile tale* sentimente de frustrare. Poți să faci de obicei asta pentru că adesea povestea persoanei respective reînvie o amintire sau o situație similară din viața ta personală. Amintindu-ți situația din trecut, trăiești sentimentele originare pe care le-ai avut la momentul respectiv. Acest fapt stârnește emoții în corp care îți permit să creezi o legătură cu sentimentele celeilalte persoane. Totul, probabil, fără ca tu să spui un singur cuvânt!

Cam aceleași lucruri se întâmplă când oamenii vorbesc despre entuziasmul lor în timp ce lucrează la un anumit proiect. Pentru că cei mai mulți dintre noi am experimentat bucuria și entuziasmul, cunoaștem deja aceste emoții. Empatia se petrece atunci când permiți sentimentelor tale să fie descătușate de ceea ce exprimă cealaltă persoană.

Iată câteva modalități practice de comunicare a empatiei.

- **Evită să-i judeci pe alții:** clarifică faptul că nu evaluezi sau critici cealaltă persoană, ci încerci doar s-o înțelegi.
- **Ascultă cu atenție, cu interes:** Menține contactul vizual, postura atentă și căldura fizică; demonstrează-ți interesul prin gesturi și expresii faciale potrivite.
- **Oglindește sentimentele celuilalt:** Indică celeilalte persoane sentimentele pe care crezi că le trăiește, astfel încât să verifici acuratețea percepțiilor tale. Lansează afirmații de testare cum ar fi: „Pari a fi într-adevăr confuz în ceea ce privește motivațiile echipei în acest moment" sau „Mi se pare că sesizez câteva îndoieli în vocea ta legate de capacitatea ta de a termina sarcina la timp".
- **Folosește autodezvăluirea:** Împărtășește-ți înțelegerea prin oferirea unor informații personale, evitând însă să pui accentul pe persoana ta.
- **Fă loc altora să vorbească:** Nu umple tăcerea cu propriile tale gânduri sau emoții. Empatia înseamnă adesea a face loc altor persoane să reflecteze și să ți se împărtășească.

- **Verifică:** Observă indicii cum ar fi încuviințarea din cap din partea celeilalte persoane sau expresiile „așa este" sau „exact" pentru a verifica acuratețea răspunsului tău.

Empatia funcționează cel mai bine când e însuflețită de un spirit de curiozitate, un fel de ignoranță deliberată. În loc să încerci să presupui ce gândește, simte sau intenționează altă persoană, arăți că asculți, pur și simplu, folosind limbajul corpului sau indicii cum ar fi „hmm", „continuă", „mai spune-mi". Empatia și graba nu se amestecă. Nu există scurtături ale empatiei.

empatia și graba nu se amestecă

Respectul

Un nou șef executiv de la Boots a făcut turul filialelor, pentru a cunoaște personalul din prima linie. De la un angajat a aflat despre un robinet stricat la cantină care nu fusese reparat de ani de zile și, de la altul, că prețurile companiei pentru produsele destinate sănătății și înfrumusețării erau prea mari. Întorcându-se la biroul său, el a arătat că a luat aceste comentarii în serios prin punerea în discuție a chestiunii prețurilor, dar și prin faptul că s-a asigurat că robinetul va fi reparat.

După cum s-a exprimat președintele unei mari organizații de distribuție din Regatul Unit, „Respectul este ceva ce dai, nu ceva ce primești". A construi o relație cu publicul implică a arăta respect pentru ceilalți și pentru

opiniile acestora. Chiar și atunci când ești cu totul împotrivă sau simți că ceea ce spun ei este stupid sau trivial, respectul înseamnă să eviți să-i faci să se simtă prost sau înjosiți în vreun fel.

Respectul construiește atracția între tine și alte persoane. Limbajul trupului este uneori suficient pentru a transmite respectul sau lipsa acestuia. A arăta respect include grija de a nu strica relația întârziind cu treaba sau fiind slab pregătit.

Unele oportunități pentru a arăta respect și a construi relații constau în recunoașterea diferențelor culturale importante.

- Recunoaște și înfruntă-ți propriile temeri și pe cele ale altora de a acționa nepotrivit cu membri din alte culturi.
- Recunoaște diferențele dintre tine și grupurile diferite din punct de vedere cultural.
- Realizează faptul că în interiorul oricărui grup cultural dat există multe diferențe.
- Încercă să devii mai conștient în ceea ce privește diferențele de sens ale cuvintelor care de la o cultură la alta transmit rar exact același mesaj.

Expresia corporală

Chiar și atunci când trimiți mesaje pozitive potrivite, corpul tău te-ar putea da de gol ca mincinos. Nu controlezi niciodată complet ceea ce dezvăluie corpul tău, motiv pentru care cu cât vei fi mai aproape de sinele tău autentic, cu atât vei fi mai bine.

A face gesturi potrivite sau a oglindi gesturile cuiva poate avea un efect profund asupra felului în care acel om relaționează cu tine. Aceste reacții funcționează cel mai bine când se întâmplă în mod natural, ca parte a faptului că ești interesat îndeaproape de ceea ce spune el. În momentul în care te observi pe tine făcând asta sau încerci să o faci în mod deliberat, se simte că e o păcăleală la mijloc. În momentul acela pierzi toate celelalte elemente ale ascultării, ale empatiei și ale construirii unei relații firești.

Experimentează folosirea expresiei corporale pentru a ajuta la întărirea relației, însă fă asta cu mare grijă. De exemplu, în loc să încerci să copiezi în mod direct gesturile cuiva, mai bine încearcă să te potrivești cu energia și cu respirația acestuia.

A oglindi gesturile corporale ale celuilalt este un gest foarte apreciat de practicienii programării neuro-lingvistice (NLP) și, dacă ești interesat de această zonă subtilă a construirii relațiilor, ți-ar putea plăcea să o studiezi mai îndeaproape.

O parte din expresia corporală ține de puterea sex-appealului. Pentru unii oameni, acesta este o componentă majoră a Efectului lor Charismatic și ei învață să îl folosească din plin. Pericolul de a începe să folosești sex-appealul pentru a crește impactul personal este acela că el devine un mecanism artificial și manipulator de creare a atracției, în loc să devină o parte naturală a expresiei corporale a oricărei persoane. Oamenii realizează iute momentul în care începi să fii în mod deliberat „sexy" pentru a-ți spori impactul și, în situațiile de muncă normale, asta poate genera foarte repede resentimente și poate dăuna dezvoltării sănătoase a simpatiei reciproce.

Limbajul

Deși este adevărat că numai cuvintele, luate în sine, pot juca un rol relativ minor în comunicare (vezi capitolul 4), cele alese cu grijă pot cu certitudine să afecteze emoțiile oamenilor să promoveze o relație.

A face un compliment, de exemplu, poate fi eficient atâta timp cât el vine din inimă și se bazează pe informații clare. Din contră, lingușirea este ca și cum ai folosi o monedă falsă: poți să cumperi ceva cu ea fără să pățești nimic, dar îți poate provoca și daune serioase dacă este detectată.

lingușirea este ca și cum ai folosi o monedă falsă

Cei din publicitate știu că anumite cuvinte, cum ar fi nou, ușor, gratuit, sănătos, bani și sex, pot afecta sentimentele și gândurile oamenilor. Fiecare dintre noi are un set propriu de cuvinte sau fraze care ne plac și ne provoacă emoții. Poți să îți propui să descoperi ce cuvinte îi plac cuiva și poți folosi această informație pentru a ajuta la construirea unei punți relaționale (vezi caseta Cuvinte care ne mișcă).

Relația poate fi subminată și prin anumite forme de limbaj sau manierisme, cum ar fi ezitările constante, hiperaccentuarea, răspunsurile monosilabice, lamentările și culpabilizările (vezi capitolul 1), afirmațiile mieroase, argoul și înjurăturile. Chiar dacă unele celebrități în vogă, cum ar fi specialistul în bucătărie TV Gordon Ramsey, își ornamentează limbajul cu vorbe injurioase, nu înseamnă că dacă și tu faci același lucru, asta îți va consolida Efectul Charismatic. Este mult mai probabil că îl va dilua.

Cuvinte care ne mișcă

Caută cuvintele care-i ating pe oameni, pentru a provoca reacții fizice și emoționale.

- **Persoanele proactive** răspund la cuvinte cum ar fi: dă-i înainte, fă-o, nu mai sta pe gânduri, ia inițiativa, ce mai aștepți, să ne grăbim.
- **Oamenii chibzuiți** spun lucruri cum ar fi: să ne gândim la asta, vei înțelege imediat de ce, trebuie să clarificăm asta, am putea, momentul este potrivit.
- **Oamenii orientați spre scop** răspund la cuvinte cum ar fi: a realiza, îți permite să, beneficii, avantaje, iată ce trebuie să faci, a obține, a atinge.
- **Cei care rezolvă sau evită problemele** răspund la cuvinte cum ar fi: a rezolva, a evita, a repara, a preveni, a scăpa de, nu este perfect, să aflăm ce este greșit, nu vor fi probleme.
- **Oamenii motivați intrinsec** răspund la cuvinte ca: depinde de tine, îți sugerez să te gândești la asta, încearcă și decide ce crezi, numai tu poți decide, ai putea lua în considerare, a apela.
- **Oamenii motivați extrinsec** răspund la cuvinte ca: ceilalți vor observa, a fost aprobat de, profund respectat.
- **Oamenii care se împotrivesc schimbărilor** răspund la cuvinte cum sunt: în comun, așa cum faci întotdeauna, neschimbat, după cum știi deja, a conserva, identic, exact ca mai înainte.

- **Oamenii care sunt favorabili schimbărilor** răspund la cuvinte ca: nou, total diferit, diferit de orice altceva, unic, fără asemănare, complet schimbat, de nerecunoscut, schimbare, trecere, nou-nouț, de care nu s-a mai auzit, singurul.
- **Oamenii deschiși către ceilalți** răspund la cuvinte cum ar fi: numele oamenilor, eu, emoții, gânduri, trăire, asta va fi bine, pentru tine, pentru ceilalți, oamenii, echipa noastră, grupul nostru; și la pronume cum sunt: el, ea, asta, ei, acelea.
- **Oamenii preocupați de lucruri** răspund la cuvinte ca: lucruri, sisteme, obiecte, proces, a face treaba, a se centra pe sarcina de realizat, țintă, rezultate; și pronume impersonale, precum asta, aceea, aceia.

Sursă: Adaptat cu acordul autorilor din *Words that Change Minds: Mastering the Language of Influence*, ediția a doua (1997), de Shelle Rose Charvet, Kendall/Hunt Publishing (www.WordsThatChangeMinds.com).

Adresarea de întrebări

Pentru a promova relația, pune întrebări inteligente care dau celeilalte persoane ocazia să strălucească. De exemplu, folosește întrebări cu răspuns deschis care o încurajează pe aceasta să vorbească și să împărtășească informații interesante.

Întrebările cu răspuns deschis descurajează răspunsurile monosilabice, cum ar fi „da" sau „nu". În schimb,

acestea îi lasă foarte mult spațiu celeilalte persoane pentru a fi mai explicită.

- Spune-mi despre șeful tău.
- Ce anume îți place la locul acesta?
- Ce crezi că nu a mers bine?
- Asta este cu adevărat interesant, poți să explici puțin mai mult?
- „Cum ți se pare asta?"

Cu cât asculți mai atent, cu atât întrebările care îți vin în minte vor fi mai corecte. Cu o pregătire bună, ai putea fi capabil și să anticipezi întrebările pe care le-ar putea adresa cei care te ascultă.

Întrebările inteligente întăresc relația pentru că celălalt vede că l-ai ascultat și apreciază calitatea gândirii tale, împărtășindu-ți interesul și grija. Întrebările cu adevărat bune contribuie, de asemenea, la edificarea relației prin faptul că sunt declarații deghizate ale sentimentelor sau opiniilor.

- „Strategia ta a avut succes?" La un nivel, această întrebare cere doar o informație; la un alt nivel, ea spune: „Cred că strategia ta a fost un succes".
- „Să luăm o pauză de ședință?" La un nivel, este doar o invitație; la un alt nivel, ea sugerează: „Cred că ar trebui să luăm o pauză".
- „Există motive economice serioase pentru a dori să faci asta?" La un nivel, este doar o întrebare; la alt nivel, ea spune: „Înainte de a ne îmbarca în această cursă, cred că e nevoie de niște argumente solide pentru a demara afacerea".

Ferește-te de sindromul sfatului permanent (SSP) când nu te mai mulțumești să pui întrebări utile și începi să-i spui cuiva, fără să-ți fi cerut, opinia ta și ce să facă. Unii oameni nu se pot abține de la a oferi sfaturi pe gratis de-a lungul unor fraze cum ar fi:

- „Dacă aș fi în locul tău, aș face așa…"
- „Ceea ce trebuie să faci tu este…"
- „Am să-ți spun soluția, este…"
- „Primul lucru care trebuie făcut este…"

Consultanții în management suferă adesea de acest sindrom, reducându-și impactul personal prin insistența cu care oferă mereu răspunsuri, indiferent dacă clientul le dorește cu adevărat sau nu.

Oferirea ajutorului sau a informațiilor

Oferindu-te voluntar să oferi informații sau servicii, semnalezi faptul că dorești să edifici o legătură și astfel să promovezi relaționarea. Ar putea fi un sprijin mai simplu, ca atunci când îi trimiți persoanei un articol sau raport pe care aceasta l-ar putea găsi folositor. Sau ar putea fi un angajament mai substanțial, cum este disponibilitatea ta de a ajuta la rezolvarea unei probleme cu care se confruntă acea persoană.

Odată acceptate, ofertele creează un sentiment al obligației sau al unei apropieri prea mari care poate afecta construirea punții relaționale. Oferta în sine poate fi mai puțin importantă decât faptul că este făcută din inimă, fără a încerca să manipulezi cealaltă persoană.

Istorisirea de povești

Efectul charismatic al lui Al Gore nu a fost prea vizibil când a candidat pentru funcția de președinte al Statelor Unite, când a și pierdut. Atunci, el a apărut ca o persoană rigidă și fără un impact real. Pune asta în contrast cu campania sa de alertare a lumii cu privire la schimbarea climatului, pentru care a câștigat premiul Nobel. Prin poveștile sale însuflețite, el și-a îmbunătățit în mod radical Efectul Charismatic.

Liderii inspirați cunosc puterea poveștilor adevărate și personale care pot afecta emoțiile oamenilor. Adesea poveștile lor le vor dezvălui vulnerabilitatea și umanitatea, deschizând calea către raporturile cu ceilalți.

Poveștile personale funcționează pentru că ascultătorii simt că e vorba despre mai mult decât un simplu divertisment, te văd într-o lumină proaspătă, poate având și ei experiențe importante similare. În anumite situații, cum ar fi un interviu, un discurs la o conferință, o prezentare cu vânzare sau o negociere, ar putea fi un lucru deștept să pregătești o poveste dinainte, pentru a o folosi la momentul potrivit. Poveștile trebuie să fie scurte și la obiect.

adesea poveștile lor le vor dezvălui vulnerabilitatea și umanitatea

Unul dintre secretele unei bune povestiri nu stă nici în conținutul ei, nici în relevanța sa, ci în faptul că te bucuri în mod evident de șansa de a o împărtăși, iar ca urmare ascultătorii tăi se simt mai aproape de tine. Prin poveste nu vreau să spun că trebuie să facem ca situațiile proaste să arate bine. Este vorba despre povești care îi solicită pe ceilalți, în așa fel încât ei simt că participă cumva la succesul tău.

A urzi povești ne mai ajută și să credem în noi înșine. Cu o poveste captivantă ne reasigurăm că viziunea noastră, valorile sau planurile de a merge mai departe își au rostul lor.

Secretele unei bune povestiri

De la *Războiul stelelor* înapoi la *Casablanca* și la tragedia greacă, marile povești se bazează pe câteva principii de bază:

1 Cineva de care le pasă ascultătorilor — audiența ta trebuie să fie capabilă să se identifice cu scopurile persoanei, cu luptele, viziunea sau experiența acesteia.
2 Un motiv pentru a acționa — ce nevoi se justifică.
3 Obstacole — încercări și chinuri care trebuie depășite.
4 Un punct de cotitură — un punct fără întoarcere, lucrurile se schimbă definitiv.
5 Deznodământul — persoana reușește cu bine sau eșuează tragic.

Această structură a unei povestiri datează din vremea lui Aristotel, cu mai mult de 2 300 de ani în urmă și pare să reflecte felul în care minții umane îi place să organizeze realitatea, cu un început, un mijloc și un sfârșit.

„Cred că există o atracție naturală între noi ca prieteni; și nu există cu adevărat o separare între relația pe care o avem atunci când conversăm și cea care naște atunci când cântăm, este una și aceeași."

BENNY GREEN, pianist de jazz

PARTEA 4

SĂ PUNEM LUCRURILE ÎMPREUNĂ

Această parte finală pune împreună diferitele aspecte ale abordării S – F – A pentru a oferi căi practice de aplicare a noii gândiri și a noului comportament menite să-ți consolideze Efectul Charismatic.

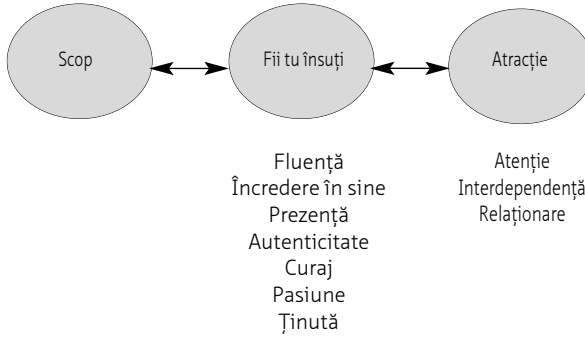
Tehnica în patru pași îți va oferi o abordare sistematică prin care te pregătești, selectezi, experimentezi și revizuiești gânduri și comportamente pentru a te concentra pe schimbare și pentru a-ți modifica treptat impactul.

Pentru a te ajuta să aplici abordarea în situațiile de viață reale, există patru scenarii pentru a arăta cum modelul S – F – A pentru consolidarea impactului poate efectiv funcționa.

Capitolul 13

Folosirea S – F – A în viața reală

Modelul S – F – A al Efectului Charismatic este o abordare blândă, ușor de folosit. Toate se potrivesc împreună și atâta timp cât îți amintești cele trei elemente de bază, vei începe să faci progrese constante devenind tot mai conștient de ceea ce produce o impresie puternică și de durată.



Nu poți să lucrezi la toate acestea dintr-odată, de aceea explorarea profilului tău (vezi capitolul 1) poate fi

extrem de utilă în centrarea asupra punctului din care poți să începi.

Există două strategii de bază pe care ai putea să le adopți:

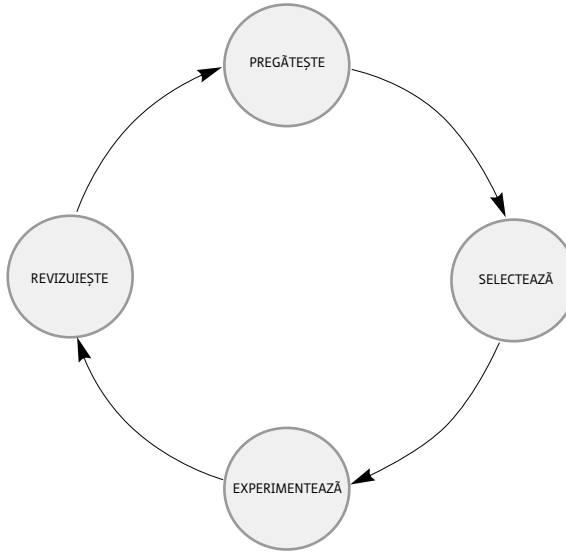
1 Concentrarea pe punctele forte cunoscute și pe îmbunătățirea acestora în continuare.
2 Abordarea nevoilor sau a punctelor slabe de dezvoltare și lucrul cu acestea.

Ce abordare vei folosi este numai decizia ta, însă de obicei unele combinații ale ambelor strategii funcționează cel mai bine.

Poți să cercetezi în profunzime variatele aspecte ale tehnicii S – F – A, folosindu-le în mod adecvat, dar nu ți-ar strica dacă ai folosi o abordare în patru pași pentru aplicarea tehnicii S – F – A.

- Pasul 1: PREGĂTEȘTE-TE să comunici cu alte persoane, păstrând tot timpul în minte S – F – A. Amintește-ți frecvent: Scop, Fii tu însuți, Atracție.
- Pasul 2: SELECTEAZĂ unul dintre comportamentele-cheie S – F – A sau una dintre ariile de dezvoltare în care dorești să lucrezi — de exemplu, încrederea, pasiunea, crearea relației, atracția. Alege câteva acțiuni practice pentru a le încerca în situații de viață reale.
- Pasul 3: EXPERIMENTEAZĂ una sau mai multe dintre aceste modalități noi de interacțiune — de exemplu, folosirea unor întrebări deschise, a unei ascultări mult mai atente, evitarea limbajului de autovictimizare sau orice altceva.

- Pasul 4: REVIZUIEȘTE rezultatele experimentelor tale. Gândește-te la acțiunile pe care le-ai putea întreprinde în continuare.



Abordarea S – F – A are nevoie de timp pentru a fi integrată în interacțiunile tale obișnuite cu alte persoane, deci evită să grăbești lucrurile. Abordează diferitele chestiuni pe care vrei să le lămurești pe bucăți foarte mici, dar fă-o în mod continuu, fără să lași goluri între diferitele tale experimente. În interacțiunile tale zilnice, verifică mereu ce se întâmplă și ce efect ai, cum pare să gândească, să simtă sau să se comporte audiența — revizuind, după caz, dinamica relației.

abordează diferitele chestiuni pe care vrei să le ameliorezi pe bucăți foarte mici

La început, e posibil să ți se pară copleșitor, întrucât sunt multe lucruri la care trebuie să te gândești. Cât despre toate încercările de dezvoltare de sine este de obicei mai bine să eviți abordarea de tip „big bang" a deciziei de Anul Nou, când îți fixezi un scop nerealist, care va fi curând abandonat. În schimb, urmărește pașii mărunți, experimentând în mod constant și revăzând lucrurile care s-au îmbunătățit.

În cele din urmă, provocarea S – F – A devine o a doua natură — în definitiv nu trebuie decât să-ți amintești în mare de seria Scop – Fii tu însuți – Atracție, concentrându-te apoi asupra unuia sau poate a două dintre aceste aspecte. Este ceea ce fac mulți dintre cei cu un impact puternic, fără să se mai gândească; modelul ajunge atât de înrădăcinat, încât funcționează în mod automat.

Alcătuiește un plan

Ți-ar putea fi de ajutor, de asemenea, crearea unui plan propriu de dezvoltare, lucrând sistematic prin prisma S – F – A. Iată un exemplu.

- Luni, acordă o atenție specială Scopului tău în comunicare; explorează ce se întâmplă în situații diverse, cât de clar îți este scopul comunicării și dacă altora pare că le sunt clare mesajele și intențiile tale.
- Marți, acordă o atenție specială unui aspect ales din setul de comportamente „Fii tu însuți". De exemplu, ai putea decide să lucrezi cu prezența și, în cadrul acesteia, ai putea explora utilizarea codului rutier al prezenței de la capitolul 4.

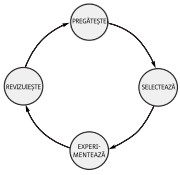
- Miercuri, selectează un al doilea aspect al comportamentului „Fii tu însuți" asupra căruia să lucrezi. Dacă ieri ai ales codul rutier, poate astăzi vei explora folosirea intuiției; verifică dacă te slujește bine sau nu.
- Joi și vineri, lucrează la unul sau mai multe elemente ale Atracției: Atenția, Interdependența și Relaționarea.
- În weekend, acordează-te la toate cele trei elemente ale cadrului S – F – A și revizuiește felul în care a funcționat în timpul săptămânii. Ce ai învățat din aplicarea acestui model și cum ți-a afectat el impactul personal?

În mod alternativ ai putea adopta un program prin rotație în care prima săptămână te concentrezi pe Scop, în a doua săptămână pe Fii tu însuți, în a treia săptămână pe Atracție și așa mai departe. Indiferent ce plan alegi, urmează-l vreme de câteva săptămâni pentru a vedea ce poți realiza.

Mai jos sunt câteva provocări tipice în care oamenii vor să realizeze un impact, demonstrând abordarea în acțiune.

Întâlnirile de socializare, din perspectiva S – F – A

Deși în multe contexte sociale iei pur și simplu lucrurile așa cum vin, atunci când nu dorești să lași lucrurile la întâmplare, abordarea Pregătește-te — Selectează — Experimentează — Revizuiește poate ajuta la optimizarea Efectului tău Charismatic.



Pregătește-te: Gândește-te la modelul S – F – A al Efectului Charismatic și la cum ai putea să-l aplici cu ocazia primului eveniment care se va ivi. Decide-te în privința unui Scop clar pentru participarea ta la această întrunire socială. Ce anume vrei să realizezi, cum vei ști dacă ai realizat acest lucru? Poți să alcătuiești un slogan unic care să cuprindă toate intențiile tale? De exemplu, sloganul tău ar putea să fie: „Tratează acest eveniment ca și cum ar fi o petrecere-surpriză pentru tine".

Două scopuri secundare ar putea fi, de exemplu:

- „Să salut cel puțin cinci oameni cu energie și entuziasm."
- „Să caut ocazii pentru a promova activ simpatia dintre mine și o altă persoană."

Ce te-ar putea împiedica să fii tu însuți cu această ocazie?

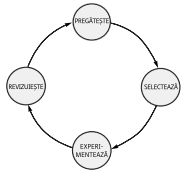
Scop ———> Obstacole ———> Soluții

De exemplu, ar putea fi anxietatea ta legată de a face o impresie bună sau tendința de a vorbi prea mult și de a nu asculta destul? Cum ai putea să depășești obstacolele de data aceasta? Ce soluții ai putea încerca cu această ocazie?

De exemplu:

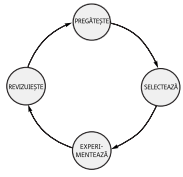
- „Mă voi concentra asupra cuvintelor celeilalte persoane, ascultând intens pentru a afla ceea ce nu este spus explicit."

- „Voi accepta și voi construi argument pornind de la ce susține cealaltă persoană“ (vezi capitolul 11).



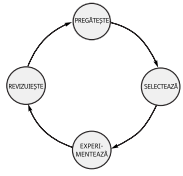
Selectează: Comportamentul „Fii tu însuți“ pe care îl alegi pentru această ocazie ar putea să fie curajul, în care te hotărăști să faci ceea ce nu ai face în mod normal.

Decizi să-ți asumi riscul de a nu fi capabil să spui prea multe în favoarea unei ascultări intense.



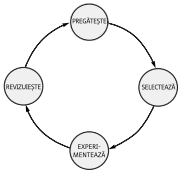
Experimentează: Ai putea experimenta în mod deliberat tehnici de întărire a relației, cum ar fi căile nonverbale de încurajare a vorbirii celeilalte persoane prin încuviințarea din cap, prin zâmbet și sunete de tip „aha“, pe care probabil că le folosești destul de rar.

Revizuiește: După aceea găsește timp pentru a sta comod și a analiza ce s-a întâmplat cu adevărat. Cât succes ai avut în realizarea scopului tău principal? Dacă ai avut succes, ce anume a făcut să fie altfel de data aceasta? Dacă nu a ieșit cum te așteptai, poți să identifici exact de ce s-a întâmplat așa — de exemplu, te-a lăsat curajul în toiul evenimentului? Ce este de învățat de aici pentru data viitoare?



Prezentările din perspectiva S – F – A

Pregătește-te — Selectează — Experimentează — Revizuiește funcționează bine pentru a ajuta la optimizarea Efectului tău Charismatic cu aceste ocazii.



Pregătește-te: În funcție de punctele tale forte în prezentare, concentrează-te pe Scopul principal al prezentării.

După cum s-a arătat deja în capitolul 1, SCOPUL constă în două elemente. Primul clarifică scopul general de prezentare — mesajul tău esențial. Ce dorești să-și amintească oamenii din prezentarea ta?

Utilizează punctul de plecare de bază pentru a-ți clarifica scopul de prezentare:

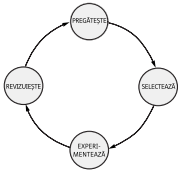
Scop ———> Obstacole ———> Soluții

Elaborează un slogan unic ce descrie scopul tău ca pe o cale de a-ți intensifica abordarea.

În al doilea rând, pentru o autoanaliză mai nuanțată folosește cadrul din capitolul 1: **C**lar, **R**ealizabil, **N**ecesar, **D**ivizibil, **R**ezultat.

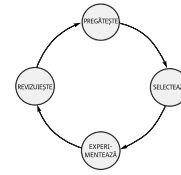
Ce ți-ar putea împiedica reușita în ceea ce privește scopul prezentării tale și cum ar putea planificarea să depășească aceste obstacole?

Selectează: Două dintre elementele S – F – A joacă un rol deosebit de important în prezentările formale — Scopul și prezența (vezi capitolul 4) — și au un efect vizibil asupra felului în care te prezinți. Totuși, ar mai putea fi nevoie să lucrezi și asupra altora dintre comportamentele S – F – A. De exemplu, autenticitatea ar putea fi o chestiune ce necesită o atenție mai sporită, poate va fi cazul să-ți dezvolți angajamentul și pasiunea sau poate și încrederea cere puțină atenție.

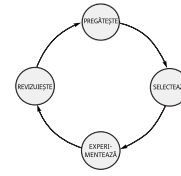


Consultă capitolele relevante din această carte pentru aceste zone de interes.

Experimentează: Folosește noua ta prezentare pentru a experimenta niște abordări proaspete și asumă-ți niște riscuri. Aceasta este singura cale prin care te poți aștepta să te dezvolți și să înveți cum să-ți consolidezi cel mai bine influența în aceste situații solicitante. De exemplu, dacă zona ta de atenție principală este prezența, încearcă să folosești codul rutier al prezenței și vezi ce efect are asupra audienței și asupra ta însuți.



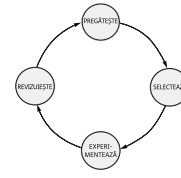
Revizuiește: După prezentare, petrece ceva timp revizuind ce anume a funcționat bine și ce nu a funcționat. Ai finalizat experimentele alese și cu ce au contribuit pentru a-ți îmbunătăți impactul personal? Ce altceva ai învățat din acest demers particular?



Ședințele din perspectiva S – F – A

Ai tendința de a convoca întâlniri și de a-ți folosi Efectul Charismatic sau ești un spectator pasiv în principiu?

Pregătește: Există variate modalități de a-ți întări Efectul Charismatic la ședințe. Începe cu schema esențială S – F – A ce conține seria Scop – Fii tu însuți – Atracție pentru a pregăti mental ședința.



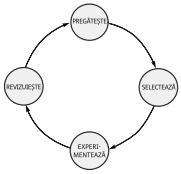
Care este scopul ședinței tale — de exemplu, acela de a-i determina pe oameni

să-ți asculte cu adevărat sugestiile? Există și scopuri secundare?

Scop ——> Obstacole ——> Soluții

Ce ar putea interveni în calea realizării dezideratului de a fi tu însuți? Care dintre comportamentele „Fii tu însuți" de la capitolul 2 par a fi cele mai relevante pentru proxima ședință?

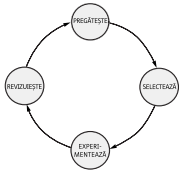
Limitează-ți concentrarea numai pe unul dintre cele șapte comportamente inițiale, în loc să-ți disipezi eforturile în mai multe comportamente.

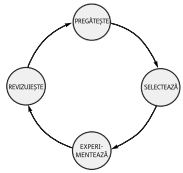


Selectează: Există două comportamente care au adesea un impact mare la ședințe și acestea sunt încrederea în sine și fluența. Alege-l pe cel care pare a fi cel mai aproape de nevoia ta curentă.

Folosește-ți profilul charismatic (vezi capitolul 1), pentru a ajuta la identificarea acelei părți din cadrul S – F – A pe care trebuie să te concentrezi pentru această ședință.

Experimentează: Asumă-ți riscul și încearcă o abordare din această carte pe care nu ai mai încercat-o. Pentru încredere, încearcă să folosești o stare de spirit nouă (vezi capitolul 3) care te încurajează să abordezi evenimentul în mod pozitiv. Dacă selectezi fluența (vezi capitolul 2), utilizează una dintre variatele modalități de dezvoltare a acestui aspect — de exemplu, concentrându-te asupra celei mai importante idei și nepermițându-ți să te pierzi în prea multe detalii.

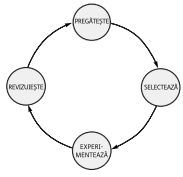




Revizuiește: Ce efect au avut aceste experimente asupra celor prezenți la ședință? Cum au reacționat oamenii? Gândește-te la acțiunile viitoare pe care ai putea să le întreprinzi.

Conversațiile mărunte din perspectiva S – F – A

Te umple de groază gândul că trebuie să stai la taclale? Îți simți limba legată și te simți stânjenit de ideea că trebuie să-ți pierzi vremea stând de vorbă despre banalități? Cu siguranță, nu ești singurul. Abordarea S – F – A de consolidare a Efectului Charismatic furnizează un fundament bun pentru abordarea acestor situații.



Pregătește-te: Amintește-ți abordarea S – F – A, care te poate ajuta să faci față situațiilor legate de conversațiile mărunte.

Mai întâi, care va fi scopul tău în această situație? Ar putea fi acela de a refuza să intri în discuții mărunte și, în schimb, să oferi numai observații profunde sau provocatoare ca parte a întăririi Efectului Charismatic. Însă discuțiile mărunte intră, de asemenea, în componența lubrifiantului care are grijă ca interacțiunile umane să funcționeze ca unse; cei ce posedă un Efect Charismatic puternic știu cum să întoarcă aceste situații adesea iritante în avantajul lor.

Un Scop pozitiv ar putea fi să:

Găsesc ceva cu adevărat interesant despre fiecare persoană cu care stau de vorbă, indiferent cât de mult sau cât de puțin spune aceasta.

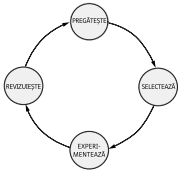
Acest lucru se bazează pe ideea că, pentru ca oamenii să te găsească interesant, ei trebuie ca întâi să te perceapă pe tine ca fiind interesat de propria lor persoană.

Un scop secundar ar putea să fie să:

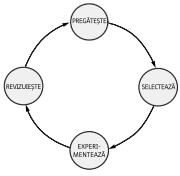
Nu mai pierd timpul gândindu-mă la mine și să practic în schimb metodele de reamintire a numelor.

Scop ———> Obstacole ———> Soluții

Ce se poate interpune în calea realizării Scopului tău și cum ai putea să planifici depășirea acestui obstacol? De exemplu, dacă simți că nu știi niciodată ce să spui, ai putea pregăti în avans o listă de subiecte de discuție.



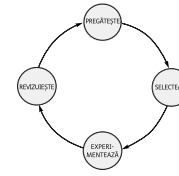
Selectează: Fii tu însuți în aceste discuții mărunte, ai putea decide ca principalul comportament pe care trebuie să te concentrezi să fie fluența (vezi capitolul 2). În acest caz asigură-te că ai pregătit niște subiecte care nu sunt controversate, despre care poți să vorbești imediat, cum ar fi cărțile, starea vremii, familia, mâncarea servită, filmele, cadourile noi, animalele de casă etc.



Experimentează: Te vei găsi probabil în situația de a fi atât de ocupat cu identificarea a tot ceea ce este interesant la fiecare persoană și cu practicarea reamintirii numelor acestora, încât nici nu vei mai avea nevoie de rezervele tale de subiecte de discuție pentru a

pune lucrurile în mișcare. Cu siguranță, nu vei avea timp să-ți faci griji despre cum arăți, dacă pari inteligent, dacă vorbești prea mult sau despre ce să faci cu mâinile.

Revizuiește: Cum a mers? Ai reușit să găsești ceva interesant despre fiecare persoană sau ai fost adesea distras sau amuzat de discuțiile mărunte ale altora? Câte nume îți poți aminti acum? A funcționat bine metoda ta de reamintire a numelor? Care dintre subiectele pregătite a apărut în conversație? Pe care ai reușit să-l menționezi?



A crea atracție reciprocă

Atracția este cea mai complicată parte a dezvoltării Efectului tău Charismatic. Spre deosebire de Scop sau de „Fii tu însuți", nu poți să „fabrici" atracția: nu este un comportament simplu pe care îl poți adopta. În schimb, trebuie să investești în procesul bidirecțional al construirii unei relații cu audiența ta.

atracția este cea mai complicată parte a dezvoltării Efectului tău Charismatic

Acum, că ai o înțelegere mai deplină a ceea ce creează atracția, iată câteva acțiuni practice pe care le poți întreprinde atunci când folosești abordarea S – F – A în orice situație particulară.

În timpul interacțiunilor tale cu oamenii, încearcă să-ți amintești cele trei elemente esențiale (A – I – R): Atenție, Interdependență și Relaționare. Folosește-le ca pe o listă mnemotehnică pentru a evalua ce se întâmplă *în acel moment*, întrebând:

- „Acord o Atenție deplină — ce ar putea să mă oprească de la a face asta?“
- „Încurajez Interdependența — există ceva ce mă împiedică?“
- „Promovez Relaționarea — se întâmplă și, dacă nu, de ce nu?“

Simpla luare în calcul a elementelor A – I – R în timpul interacțiunilor cu alte persoane sporește conștientizarea a ceea ce se întâmplă. Odată cu aceasta, vine și o înțelegere mai bună a modalităților de a influența în mod pozitiv dinamica relației.

De îndată de îți poți aminti lejer și constant elementele de bază A – I – R în timpul întâlnirilor efective, pasul următor este acela de a te concentra mai intens asupra uneia dintre cele trei. Alegerea unui element dintre cele trei se explică printr-o combinație de intuiție, observație a ceea ce se întâmplă și feedback. Totul este să te întrebi rațional ce pare a fi mai necesar la momentul respectiv.

De vreme ce fiecare dintre aceste trei elemente constă în acțiuni practice variate pe care le poți întreprinde, viitoarea ta alegere va consta în selectarea unei acțiuni în care să le experimentezi la momentul respectiv. De exemplu, dacă decizi să te focalizezi pe Interdependență (vezi capitolul 11), ai putea selecta acceptarea constructivă, pentru a o experimenta un timp.

Împachetează

Dacă ai citit până aici, ai acum acces la uneltele esențiale pentru transformarea Efectului tău Charismatic.

Atunci când practici fitnessul, foarte rar poți face o schimbare uriașă în doar câteva vizite la sala de gimnastică. În schimb, funcționează de obicei cel mai bine metoda pașilor mici care conduc în cele din urmă la o schimbare semnificativă. Cam același lucru se aplică dezvoltării influenței tale înspre alte persoane. Pașii mici sunt de obicei cei mai buni.

Volumul *Charisma* nu este o carte de bucate a unui specialist, ci un sistem de dezvoltare personală continuă. Îți vei dezvolta puterea de impact învățând și experimentând pe parcurs.

Trăim într-o eră care se definește prin ritmul său de schimbare accelerat, fără încetinire. Suntem cu toții parte a acestei experiențe și, dacă nu vrem să fim lăsați în urmă ca indivizi, trebuie să ne înhămăm la propria schimbare.

Posezi deja abilitatea naturală de a oferi un fel de Efect Charismatic; doar că s-ar putea să nu fie la nivelul la care te aștepți. Așa că începe să experimentezi câteva dintre ideile prezentate în această carte. Unele vor funcționa și poate te vor surprinde prin eficiența lor. Altele pot părea dificile, cum ar fi căutarea feedbackului la colegi, dar, în cele din urmă, ei toți pot fi utili în circumstanțe potrivite.

Efectul tău charismatic nu este o cantitate determinată — el are un potențial nelimitat pentru a crește și a se dezvolta, în funcție de angajarea ta față de acțiunile pozitive. O dată pe an, un renumit jucător de golf își vizitează un vechi prieten profesionist și, ca și cum ar fi începător, îi spune: „Învață-mă să joc golf“. La fel

efectul tău charismatic nu este o cantitate determinată

ca acest campion de golf, oamenii care excelează și fac o impresie puternică și de durată doresc să continue căutarea unor căi noi de a-și îmbunătăți impactul.

De vreme ce nu există o modalitate unică de a exercita un impact personal uimitor, ți se oferă un domeniu vast pentru a folosi abordarea S – F – A în explorarea acestui teritoriu. Treptat, vei descoperi ce anume funcționează pentru tine și ce nu. Ca orice altă tehnică de autodezvoltare, ea necesită exercițiu.

Îmbunătățirea Efectului Charismatic ar trebui să ocupe o poziție înaltă în programul tău, nu din motive egoiste, ci pentru că el te poate ajuta să ai succes în carieră sau în orice încerci să faci.

Desigur, abordarea S – F – A nu este o soluție magică, un panaceu. Ea te poate orienta către oportunități de a face o impresie mai puternică într-o perioadă în care a comunica bine a devenit, în mod virtual, o abilitate esențială pentru toată lumea. După cum comenta o persoană care a avut amabilitatea de a citi o primă variantă a acestei cărți, „Am devenit pur și simplu mult mai conștient de comportamentul celorlalți oameni și am început să îl urmăresc și pe al meu cu mai multă grijă".

A învăța să citești radarul de comunicare — adică dinamica relației — poate fi una dintre cele mai bune investiții pe care o vei face vreodată.

Mult succes!

„Dacă te gândești că ești prea neînsemnat pentru a avea un impact, încearcă să te duci la culcare cu un țânțar în cameră."

ANITA RODDICK,
fondatoarea companiei The Body Shop

Pe site-ul www.charisma-effect.com Charisma Effect veți găsi toate resursele suplimentare de care aveți nevoie, inclusiv:

- lecturi suplimentare;
- informații despre ateliere de lucru;
- un forum de discuție permanent pentru împărtășirea experiențelor, pentru a adresa întrebări și a obține răspunsuri de ajutor;
- numeroase linkuri spre organizații și site-uri legate de această temă;
- materiale video.